Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニーを目指して

16 価値創造の全体像

17 私たちが創造する価値
- 19 資本政策
- 20 キャピタル・アロケーション・株主還元

21 価値創造の手段（事業）
- 23 事業ポートフォリオ戦略
- 25 事業戦略
- 35 イノベーション戦略

39 価値創造の源泉（資本）
- 40 価値創造に向けた現場での取り組み
- 41 ビジネスと人権
- 43 人材戦略
- 47 地球環境を守る気候変動への対応（TCFD提言に基づく開示）
- 48 地球環境を守る環境負荷低減の取り組み
- 49 レスポンシブル・ケアへの取り組み
- 55 リスクマネジメント
- 57 コーポレートガバナンス
- 61 役員紹介

価値創造の戦略

堺化学グループは事業を通じて社会に3つの価値を創造しています。その一部を資本として再投入することで事業成長を実現し、さらに多くの価値を創造します。
この好循環により、長期にわたって価値創造と事業成長を両立します。

「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」

環境・エネルギー　エレクトロニクス　ライフサイエンス・ヘルスケア

財務目標

（2026年度）
- 営業利益 90億円
- ROE 8%

（2030年）
- ROE 12%

財務的価値を創造する

人々の健やかな暮らしを創造する

非財務的価値を創造する

- 挑戦し能動的に行動する人材
- 働きやすい環境
- 環境負荷軽減（CO_2排出量削減、産業廃棄物排出量削減、生物多様性への配慮）
- 社会課題の解決につながる高度な知的資本

私たちが創造する価値

価値創造の手段（事業）

ガバナンスの強化

人権の尊重
人材ポートフォリオの充実
ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進
安全・安心な職場づくり
人材育成

効率化検討事業 → 安定事業 → 成長事業

Smart Materialの創出
事業間シナジーの創出

カーボンニュートラルへの取り組み
廃棄物削減
生物多様性への配慮

価値創造の源泉（資本）

財務資本
- 総資産（連結） 125,445百万円
- 純資産（連結） 75,466百万円

製造資本
- 生産拠点数（連結）（うち、海外3カ所） 24カ所
- 設備投資額（連結） 4,435百万円

知的資本
- 特許保有数（連結） 673件
- 研究開発費（連結） 2,722百万円

人的資本
- 従業員数（連結） 2,390人
  ※臨時従業員含む
- 経験者採用比率（単体） 45.5%

社会・関係資本
- 1918年創業
- 関係会社数※（うち、海外9法人） 17法人
  ※ 非連結子会社含む

自然資本
- 水使用量（連結） 34.6百万m^3
- エネルギー消費量（連結） 75千kL（原油換算）

私たちが創造する価値

堺化学グループが最も大切にしているのは、
人々の健やかな暮らしを創造することです。
この取り組みの結果として、財務的価値と
非財務的価値が生まれると考えています。

人々の健やかな暮らしを創造する

財務的価値を創造する

財務目標

（2026年度）
- ROE 8%
- 営業利益 90億円

（2030年）
- ROE 12%

財務資本　製造資本

「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」

- 自然を守る（地球環境を守る）
- 高度情報化社会の発展を支える（より平等な社会へ）
- 人々の健康を支える

社会・関係資本　自然資本

非財務的価値を創造する

- 挑戦し能動的に行動する人材
- 働きやすい環境
- 環境負荷軽減（CO_2排出量削減、産業廃棄物排出量削減、生物多様性への配慮）
- 社会課題の解決につながる高度な知的資本

知的資本　人的資本

株主還元

- 資本政策・株主還元（P.19 ～）

さらなる価値創造への再投資

- 事業戦略（P.25 ～）
- イノベーション戦略（P.35 ～）
- 人材戦略（P.43 ～）

人々の健やかな暮らしを創造する

堺化学工業(株)は、1918年に大阪・堺の地で、酸化亜鉛の製造会社として創業しました。当時、女性や演劇役者が使う白粉(おしろい)には鉛が含まれており、長時間の使用による慢性的な鉛中毒が社会問題となっていました。そこで注目されたのは、鉛を含まない白粉を製造するための原料である酸化亜鉛でした。しかし当時、我が国には良質な酸化亜鉛を製造できる会社はありませんでした。そこで創業者 田中銀次郎は、人々が鉛中毒で苦しむことがないよう、良質な酸化亜鉛の国産化に取り組みます。銀次郎は多くの困難に直面しながらも製造法の改善を重ね、ついに良質な酸化亜鉛の国産化に成功しました。銀次郎の酸化亜鉛は、お客さまに大変喜ばれ、我が国の鉛中毒問題の解決に貢献しました。

それから100余年、堺化学グループは創業当時と変わらぬ想いで社会やお客さまと向き合ってきました。「化学」を通して人々の健やかな暮らしを創造し、より豊かで幸せな社会へ貢献したい。世の中が移り変わろうとも、堺化学グループの存在目的は決して変わることはありません。

2024年、堺化学グループは新たな中期経営計画「変革・BEYOND2030」をスタートさせました。2050年の人々の暮らしを創造することを目指し、「化学」ができること、つまり「自然を守る(地球環境を守る)」「高度情報化社会の発展を支える(より平等な社会へ)」「人々の健康を支える」という3つの貢献を掲げ、創業以来変わらぬ想いを体現していきます。

財務的価値を創造する

人々の暮らしを創造し続けるためには、企業の持続的な成長が欠かせません。堺化学グループは、社会やお客さまに「ありがとう」と言ってもらえる素材を生み出し、それを迅速に提供することで成長を実現していきます。限られた資本をより効率的に活用し、2026年度には営業利益 90億円、ROE 8%を達成し、2030年にはROE 12%達成を目指します。

非財務的価値を創造する

堺化学グループは、今後もより良い製品・サービスと財務資本を生み出していきますが、もちろんそれだけではありません。堺化学グループの従業員をはじめとするステークホルダーの幸せをたくさん生み出したいと考えています。労働災害の防止、エンゲージメント向上、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進など、人的資本への取り組みに今後ますます力を注ぎます。加えて、取引先や地域社会との「絆」をさらに強くすることを願い、行動していきます。

自然資本も堺化学グループの重大な関心事の一つです。開発品を事業化するにあたっては、「環境・エネルギー問題の解決」や「製造時のエネルギー消費量・廃棄物量の削減」に貢献することも重視しています。

資本政策

資本コストを上回るROEの達成

堺化学工業株式会社
取締役執行役員
経営戦略本部長
服部 浩之

資本効率を重視する経営への転換

中期経営計画「変革・BEYOND2030」に基づき、2026年度のROE目標8%達成に向けて、資本効率を強く意識した取り組みを推進します。2021年度にはROE8.7%を達成しましたが、安定して資本コストを上回る収益構造を構築できていないことが課題でした。そのため、「変革・BEYOND2030」では具体的に下記を重点施策とし、注力します。

1. 事業ポートフォリオ変革による高付加価値品へのシフト
   - 成長事業の展開加速
   - 顔料級酸化チタンの事業終了、国内の鉛系安定剤撤退(いずれも2025年度)
2. 資産の圧縮
   - キャッシュフロー経営、CCC改善
   - 有効活用できていない固定資産の売却
3. 資本効率の向上
   - 成長事業へのM&Aを含む積極投資
   - 株主還元の強化

1. 事業ポートフォリオ変革による高付加価値品へのシフト

事業をまんべんなく成長させていくこれまでの経営計画を改め、中期経営計画「変革・BEYOND2030」では、伸ばす事業と縮小・撤退する事業とのメリハリをつけ、成長事業や将来に貢献できる高収益な事業の種に経営資源を積極投入していきます。そのためには、低収益の事業を整理する必要があります。2025年度には、顔料級酸化チタンや国内の鉛系安定剤を事業終了し、高収益体質に向けた構造改革を進めます。

本構造改革の実行による通期連結業績への影響については、中期経営計画「変革・BEYOND2030」に織り込んでいますが、修正が生じた際には速やかにお知らせします。

2. 資産の圧縮

これまでの経営では、売上高や利益額などP/L(損益計算書)の指標を重視してきましたが、今後は資本効率やキャッシュ効率などB/S(貸借対照表)やC/F(キャッシュフロー計算書)の指標も重視していきます。

キャッシュ効率に関しては、2023年度のCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)は210日を超えていました。化学素材産業はCCCが長くなる傾向があるものの、同業他社と比較しても長いため、180日を目標に削減していきます。また、グループ会社間の資金融通の範囲拡大や、有効活用できていない固定資産の売却なども進め、資産を圧縮し、キャッシュ効率の改善を図ります。

3. 資本効率の向上

今後は個別の事業投資についても、よりメリハリのある意思決定を行っていきます。投資収益率の低い設備投資を控え、将来の利益成長を牽引する成長事業を中心に積極的に投資します。この投資戦略によって、既存事業のオーガニックな成長だけでなく、成長事業を中心としたM&Aによる非連続な成長も実現させていきます。

株主の皆さまへの還元も強化します。後述のDOE(株主資本配当率)の導入や機動的な自己株式の取得などによって、株主還元を強化します。

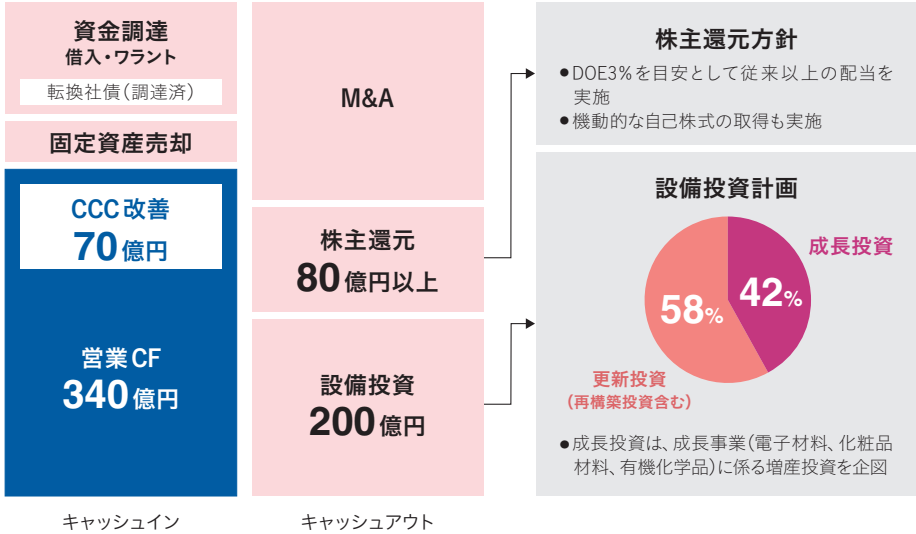
キャピタル・アロケーション

成長と還元にバランス良く資金を配分

キャッシュインでは、営業活動から340億円のキャッシュを生み出し、そのうち70億円をCCCの改善によって生み出します。キャッシュアウトでは、200億円を設備投資に充て、その42%にあたる84億円を成長投資に割り当てます。

株主還元には80億円以上を配分する計画です。成長事業でのM&Aにも資金を配分する予定ですが、現時点では具体的な金額を定めず、常に優良な機会を逃さぬよう柔軟に対処します。

キャピタル・アロケーション(3カ年累計)

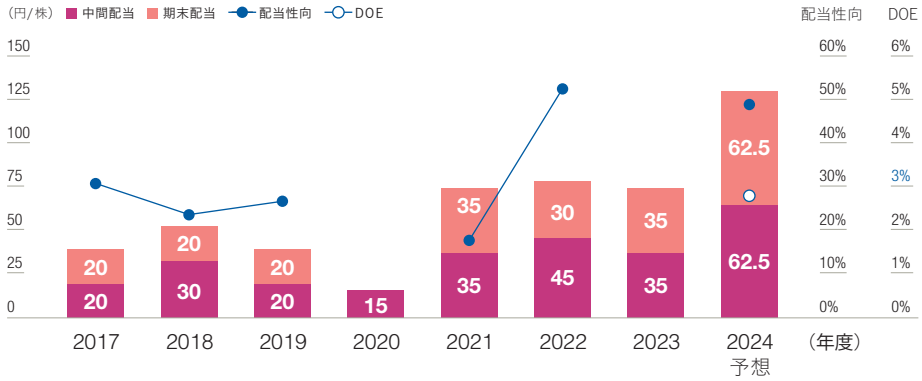


株主還元

より安定、より高水準の株主還元へ

これまでは配当性向30%以上を目安に株主還元をしてきました。安定した配当総額を株主の皆さまに還元してきた実績を踏まえ、2024年度からはDOEを導入することにしました。事業環境が激しく変化する中、DOEを目安とした株主還元方針に転換することで、一定程度安定した配当の実現を目指します。ROE向上と資本効率改善を図りながら株主還元を実施していく方針ですが、利益成長のための成長投資も重要であり、バランスを見ながらDOE3%を目安として従来以上の配当を実施します。また、利益が計画を超過した場合は、機動的な自己株式の取得など追加的な株主還元を検討します。

配当の推移

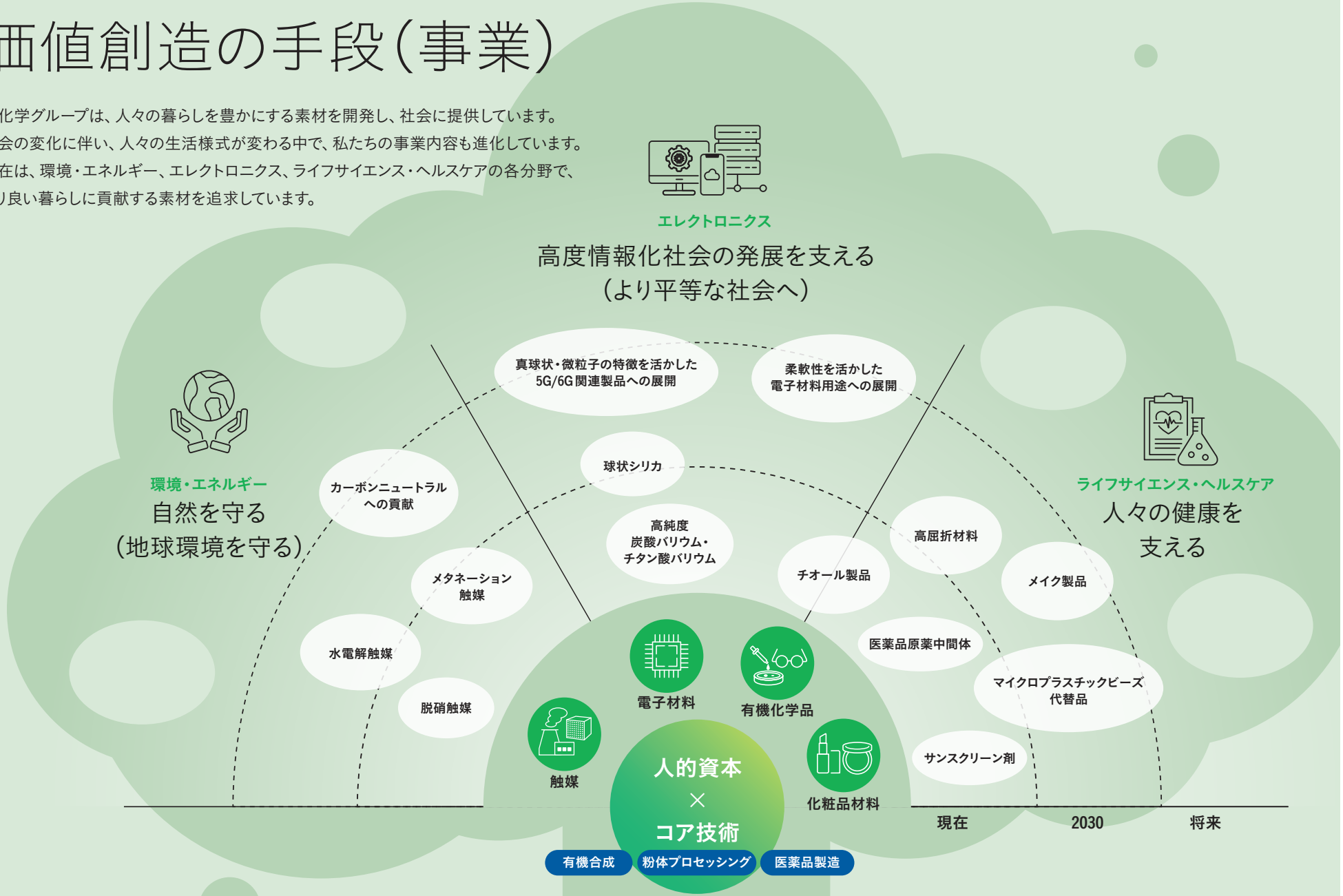


【2023年度について】
1株当たり**年間70円(中間35円、期末35円)**の配当を実施

【2024年度～2026年度の剰余金の配当の基本方針】
「配当性向30%以上を目安に」を改め、**「DOE3%を目安に」**利益還元を実施(2回/年)

価値創造の手段(事業)

堺化学グループは、人々の暮らしを豊かにする素材を開発し、社会に提供しています。
社会の変化に伴い、人々の生活様式が変わる中で、私たちの事業内容も進化しています。
現在は、環境・エネルギー、エレクトロニクス、ライフサイエンス・ヘルスケアの各分野で、
より良い暮らしに貢献する素材を追求しています。



外部環境（メガトレンド）から見た堺化学グループ事業のこれから

当社を取り巻く外部環境において注視すべき点は、少子高齢化による人口減少に歯止めがかからず、中長期的に国内GDPの大幅な伸びは期待できないということです。例えば国土交通省の発表によると、新設住宅着工戸数は約25年で30%以上減少しています。当社は、塩化ビニル樹脂用の安定剤など住宅に関連する製品を数多く取り扱っていますが、中長期のトレンドを考えると、国内では住宅関連製品のほとんどが大きな成長を見込めないと考える必要があります。一方、海外に目を向けると、これまで高いGDP成長率を誇っていた中国市場は減速しつつあるものの、ASEANやインドの市場は、まだまだ高い成長率が期待できます。海外市場で販売を伸ばす。これが当社の取るべき戦略の一つです。

国内市場の伸びは期待できないとはいえ、成長事業では着実な成長が見込まれる市場があります。一つはエレクトロニクス（電子材料）分野です。堺化学グループは積層セラミックコンデンサ（Multi Layer Ceramic Capacitor, MLCC）用の材料（高純度炭酸バリウム、チタン酸バリウム）を事業展開しています。MLCCは電子回路には欠かせない受動部品ですが、電子回路には必ず半導体が搭載されており、半導体の市場動向とMLCC市場はリンクしています。世界半導体市場統計（WORLD SEMICONDUCTOR TRADE STATISTICS, WSTS）によると、2023年の半導体出荷額は5,268億ドルで前年比8%減と大幅に落ち込んだものの、電気自動車の普及拡大や自動車の電装化、生成AIの進展などにより、2024年は6,112億ドル、2025年は6,873億ドルへ伸びることが予測されています。当社電子材料のほとんどがMLCC用途のため、半導体市場の伸長とリンクしてコンデンサ市場は中長期的には当社推定で年率8%程度伸びると見ています。この成長率の高い市場を着実にキャッチアップしていく必要があります。

堺化学工業株式会社
執行役員
経営戦略本部副本部長
経営企画部長
大釜 信治

ライフサイエンス・ヘルスケア分野においても、化粧品材料（サンスクリーン剤）分野やメガネレンズ分野は成長が期待できます。当社はサンスクリーン剤用の材料（超微粒子酸化亜鉛、超微粒子酸化チタン）を事業展開しています。国内のみならず、海外での日焼け防止やスキンケアに対する意識の向上に伴い、サンスクリーン剤の需要は増加しています。コロナ禍の外出自粛によりここ数年は需要が大きく落ち込みましたが、今後は当社推定で年率5%程度の伸長を見込んでいます。また、紫外線吸収機能としてサンスクリーン剤に使用されている有機系吸収剤は環境負荷が高く、環境負荷の低い無機系散乱剤への置き換えが進んでいます。無機系散乱剤をラインナップしている当社にとっては、市場成長を超える成長を実現できる事業環境です。

また当社は、高屈折タイプのメガネレンズ材料をラインナップしています。国際近視機関によると、2020年の世界の近視人口は26億人で、10年間で3割増加しています。さらに2050年には48億人になると推計されています。メガネレンズが年率3%程度で成長が見込まれる中、高屈折タイプはさらに高い成長が期待されます。

事業ポートフォリオについては、SDGs、ESGという観点から、大量にエネルギーを消費して大量に製品を生産するという事業構造を見直す必要があります。高付加価値品へシフトする事業ポートフォリオ変革は、資本効率の良い経営を実現するためだけでなく、環境に配慮した事業構造へシフトするための戦略でもあります。環境に配慮した事業構造へのシフトは、環境に資する当社の製品を伸ばす機会でもあります。一例として、メタネーション触媒や水電解触媒など、カーボンニュートラルへの貢献が期待できる製品開発を進めています。将来的な当社収益への貢献と環境に配慮した事業展開・事業拡大の両立を目指します。

以上のような外部環境を踏まえ、海外市場での拡販を進め、環境・エネルギー、エレクトロニクス、ライフサイエンス・ヘルスケアの3つの分野において、「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」へ変貌を遂げていきます。

事業ポートフォリオ戦略

高付加価値品シフトを企図した事業ポートフォリオ入れ替え

事業ポートフォリオ変革の3年間

2024年4月から2027年3月の3年間の経営計画として、中期経営計画「変革・BEYOND2030」を策定しました。「変革・BEYOND2030」は、従来の中期経営計画とは異なり、将来の人々の暮らしや社会、会社像を想像し、それに向かって伸ばす事業と縮小・撤退する事業とのメリハリをつけ、変革し続けることを目指した内容になっています。タイトルには、「中計の期間のみならず、2030年から先も変革し続ける」という思いを込めています。

中期経営計画の策定にあたり、堺化学グループは2030年からさらにその先の将来、2050年の暮らしを想像しました。それが、「仮想空間とリアルが共存」「人が介在する社会（人と人とのふれあいやコミュニケーションはなくならない）」「ライフスタイルのさらなる多様化」「リモートとリアル両方のコミュニケーションの共存」という4つのイメージです。それらの暮らしを思い浮かべ、「化学で何ができるか」を徹底的に議論し、導いた結論は3つです。1つ目は自然を守ること、2つ目は高度情報化社会の発展を支えること、3つ目は人々の健康を支えること。つまり、「環境・エネルギー」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス・ヘルスケア」の3つの事業領域で社会に貢献できる会社を目指します。

では、具体的に3つの領域でどのように社会に貢献していくのか。堺化学グループには、経営ミッションにあるように、「社会の快適と安心を支える素材を創造」できる特徴ある種がいくつもあります。現在は、一つの領域にいくつかの材料を提供しているにすぎませんが、付加価値の高い種を大きくし、幹を太くできる可能性が広がっています。加えて、グループの力を結集すれば、それらの種を加工したり流通させたりすることもできます。このような、社会の将来に貢献できる高収益な事業の種に経営資源を積極投入していく考えです。そのためには、まず低収益の事業を整理しなければなりません。

化学事業を3つに分類し、経営資源の配分を見直し

前中期経営計画期間中に、化学事業を成長事業、安定事業、効率化検討事業の3つに分け、経営資源の配分見直しに着手しました。

成長事業　（電子材料事業）（化粧品材料事業）＋（有機化学品事業）

事業の定義：主要な市場の成長率が高く、かつ、自社に競争力（技術、価格、販路、ブランドその他の差別化要因）がある事業

ミッション：市場の成長スピードを上回る売上高の伸長

方針：積極的な投資（財務、人的資本の投下）

安定事業　（衛生材料事業）（受託加工事業）＋（亜鉛事業）（樹脂添加剤事業）（触媒事業）

事業の定義：主要な市場が成長しており、自社に競争力（技術、価格、販路、ブランドその他の差別化要因）がある事業

ミッション：安定的なキャッシュの創出

方針：投資基準の厳格化（財務、人的資本の新規投下の抑制）

効率化検討事業

定義：収益性が低下しており、効率化が求められる事業

ミッション：収益安定化に向けた工場集約や生産規模の縮小、事業撤退を含む変革

方針：安定事業化もしくは事業撤退（現中期経営計画期間中に効率化検討事業はなくします）

ポートフォリオ変革の内容

効率化検討事業である樹脂添加剤事業と触媒事業は、収益改善策の実行により安定事業へ移行します。顔料級酸化チタンは2025年度に事業終了します。亜鉛製品は一定の収益があるため、安定事業へ移行します。また、安定事業の有機化学品は無機化学とともに成長の両翼を担う事業として成長事業へ移行します。

下の図は、事業ポートフォリオ変革前後の営業利益を数値で表したものです。成長事業を大きく伸ばしていくとともに、効率化検討事業は撤退または安定事業に振り分けることでなくしていきます。成長事業で営業利益の63%を稼ぎ出せるよう、事業を組み替えます。

化学事業の方針

成長事業

電子材料事業、化粧品材料事業に加えて、有機化学品事業を新たな成長ドライバーと位置付け、既存事業の成長投資とM&A活用による利益成長を目指します。

安定事業

衛生材料事業、受託加工事業は引き続き堅調な利益が期待できるため、安定したキャッシュフローを確保する事業として継続していきます。

効率化検討事業

酸化チタン事業については、これまで価格是正などで赤字解消を目指してきましたが、顔料級の酸化チタン製品の事業を2025年度で終了することにしました。それに伴い、全社で構造改革を実施していきます。樹脂添加剤事業では、2025年度で収益性の低い国内鉛系安定剤の生産から撤退します。非鉛化に集中し、収益性の高い海外、特にASEANに注力することで安定事業へ移行させます。触媒事業は、生産拠点の集約と価格是正により、安定事業へ移行します。

また、次の中期経営計画以降に向けて、環境・エネルギー領域でカーボンニュートラルに資する次世代触媒の開発を加速します。これらの戦略により、3年間で効率化検討事業をなくします。

		これまで 無機素材を中心とする化学メーカー			「変革・BEYOND2030」の目指す姿 無機化学＋有機化学の両輪で成長し、将来を見据えた社会に役立つ事業へシフト	
		変革前	営業利益 2023年度	営業利益 参考：前中期経営計画年平均	変革後	営業利益 2026年度（計画）
化学事業	成長事業	電子材料 化粧品材料	2億円	9億円	電子材料 化粧品材料 有機化学品	57億円 うち有機化学品 16億円
	安定事業	衛生材料 有機化学品※ 受託加工	23億円	25億円	衛生材料 受託加工	27億円
	効率化検討事業	酸化チタン・亜鉛 樹脂添加剤 触媒	3億円	7億円	酸化チタン　亜鉛 樹脂添加剤 触媒	
	医療事業		1億円	4億円		2億円

バックキャスト

堺化学グループの将来のありたい姿
Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー

自然を守る（地球環境を守る）
＝環境・エネルギー

高度情報化社会の発展を支える（より平等な社会へ）
＝エレクトロニクス

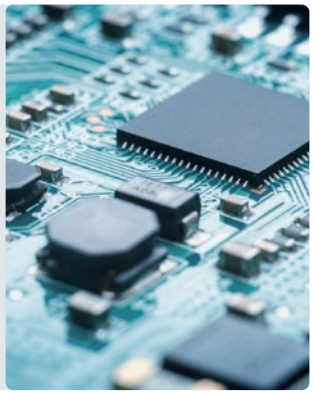
人々の健康を支える
＝ライフサイエンス・ヘルスケア

注）化学事業における「その他」は含まない。
※ 2024年度より成長事業へ変更。

事業戦略

電子材料 | エレクトロニクス

確かな技術力で
市場を上回る成長スピードを
実現する



市場の成長性

電子材料事業では、積層セラミックコンデンサ（MLCC）向けの誘電体・誘電体材料を製造、販売しています。MLCCの市場は、デジタル化、自動車のEV化、生成AIの進展などにより、大幅な拡大が予想されており、今後は年率8%程度の成長を見込んでいます。（当社推計）2023年に経済産業省が公表した「半導体・デジタル産業戦略」においても、MLCCは「日本企業が高い競争力を有する産業政策上、重要な分野」とされており、国策として事業環境が整備されることが期待されます。当社が製造、販売する誘電体・誘電体材料の市場も、MLCC市場の拡大に合わせて成長すると予想しています。

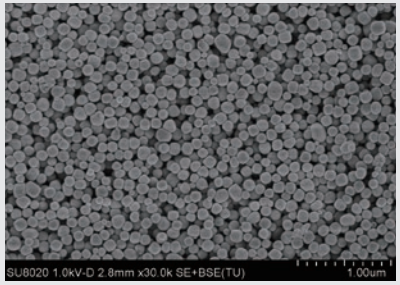
市場環境

誘電体・誘電体材料の市場は、顧客、競合企業とも参入者が比較的少数です。顧客となるMLCCメーカーは上位数社で世界シェアの8割以上を占める巨大企業ばかりで、堺化学グループは大きな購買力のプレッシャーに晒されています。一方で、MLCCメーカーには日本企業が多く、普段から顧客と頻繁に会って対話することができるという利点もあります。

誘電体・誘電体材料では競合企業はそれぞれ数社ありますが、誘電体需要の高まりにより需給は今後引き締まることが予想されており、現時点では大きな脅威ではありません。また、技術力や顧客との関係性の面で、堺化学グループになお優位性があります。

競争優位性

微細・高純度・高均質の素材開発



電子材料事業の競争優位性は、「製品開発の柔軟性・迅速性」「調達・製造・販売の一気通貫対応（サプライチェーン上の強み）」「長年培ってきた顧客との良好な関係性」です。

製品開発の柔軟性・迅速性

近年、電子機器の高性能化により使用される素材の微細化・高純度化・高均質化のニーズが一層高まっています。堺化学グループは、長年蓄積してきた粉体プロセッシング技術により、柔軟かつ迅速に顧客の求める素材を開発することができます。

調達・製造・販売の一気通貫対応（サプライチェーン上の強み）

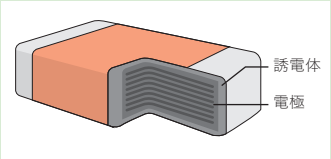
誘電体・誘電体材料の主な原料は塩化バリウムです。塩化バリウムは海外からの輸入に頼らざるを得ませんが、堺化学工業（株）は、原料の安定調達を目指して多様な調達ルートを開拓してきました。さらに、2023年の堺商事（株）の完全子会社化を機に調達先の多様化を加速させ、優位性の高い、強固で柔軟なサプライチェーンを構築しています。

長年培ってきた顧客との良好な関係性

長年にわたりお客さまに寄り添い、強い信頼関係を育んできたことが、技術力やサプライチェーンの強みも相まって、困った時に最初に頼っていただける存在となっています。

積層セラミックコンデンサ（MLCC）と誘電体

誘電体（チタン酸バリウム）はMLCCの主な材料です。誘電体は電気をたくさん貯める性質を持ちます。堺化学グループは、微細で形が均一に揃った球状の誘電体を開発し、MLCCの性能向上に貢献しています。誘電体材料として高純度炭酸バリウムも生産しています。



MLCCのイメージ

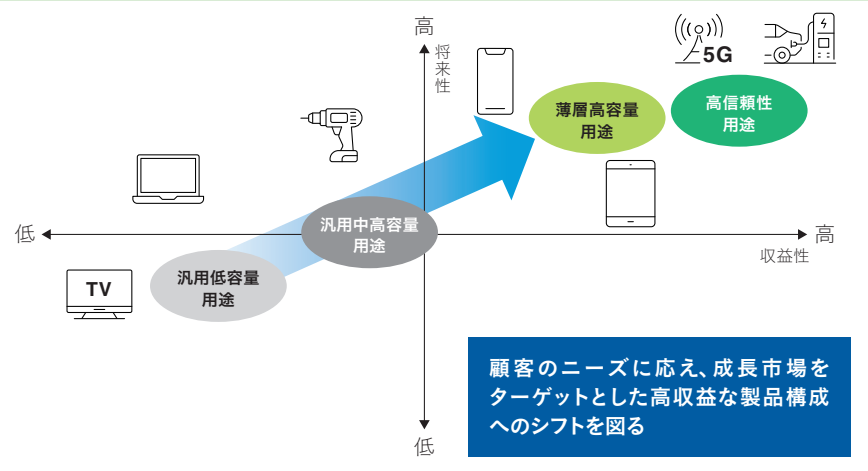
事業戦略

高付加価値品へのシフトに注力し、市場成長を上回るスピードで事業を成長させていきます。

販売戦略

単純な既存品販売数量の拡大を目指すのではなく、セールスミックスを変えることに注力します。顧客へのハイエンドの製品群の提案機会を増やし、高付加価値品の採用に結び付けていきます。既存品は適正価格へシフトし収益基盤を固めます。

電子材料事業ビジョン(誘電体・誘電体材料)



開発戦略

堺化学工業(株)では、「水熱合成法」と呼ばれるユニークな方法で誘電体を製造しています。「水熱合成法」は、他社が採用する製法よりも、粒子の均一性と結晶性の高さの点で優位性があり、微細化とも相性の良い製法です。このユニークな特徴に磨きをかけ、今後も微細化・高純度化・高均質化のニーズの高まりに応えていきます。特にハイエンドの製品ラインナップの充実に注力し、セールスミックスの改善に向けた取り組みを強く進めていきます。

また、新たな技術・ノウハウを獲得するため、大学・学術機関との共同研究や、研究開発人材の経験者採用強化などあらゆる手段を講じていきます。他社との協業やM&Aについても普段から調査を行っており、好機を逃さないよう努めています。

中長期的には、半導体関連材料への進出を目指し、開発を進めています。シリカや有機化学品など、まずは私たちが得意とする技術分野の応用製品から、半導体関連などMLCC向け以外の市場への参入を目指しています。

調達・在庫管理

誘電体・誘電体材料の原料となる塩化バリウムの原産地はカントリーリスクが比較的大きい地域が多く、突発的な原料価格の高騰や供給の逼迫、遅延などのリスクがあります。これらのリスクに備え、子会社の堺商事(株)とともに複数国の調達先の確保を進めています。在庫量の管理についても仕入の難易度、必要期間を考慮し、余裕を持った運用を実施しています。

堺化学工業株式会社
取締役執行役員
電子材料事業担当
岡本 康寛

事業戦略

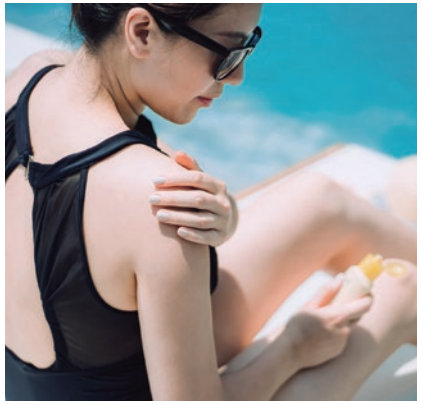
化粧品材料 | ライフサイエンス・ヘルスケア

ユニークな化粧品材料創りで、
世界に美と健康と心の豊かさを

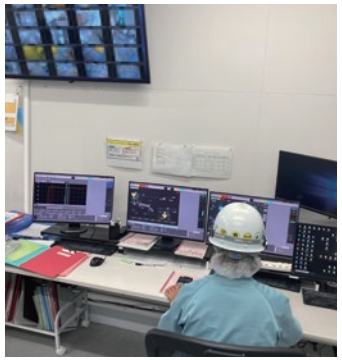
市場の成長性

化粧品市場は2030年に向けて世界全体で年率5%の成長率が見込まれています。日本国内では、これまでインバウンド需要に支えられて化粧品需要が拡大してきましたが、コロナ禍の影響で大幅な市場の伸びは困難になっています。一方、海外では日焼け防止、ブライトニング、アンチエイジングなど、スキンケアへの関心が高まっており、市場の成長が予想されています。さらに、女性だけでなく男性も化粧品を使用し始めたことで需要が増加し、市場の伸びが加速すると期待されています。

また環境に対する意識の高まりによって、サンスクリーン剤では有機系紫外線吸収剤が、メイク製品ではマイクロプラスチックビーズ（MPB）が問題視されるようになりました。今後は有機系紫外線吸収剤から無機フィラー、MPBから生態系への影響が少ない材料への置き換えが進んでいくと予想され、堺化学工業（株）の製品においても市場成長率以上の伸長が期待できます。



競争優位性



堺化学工業（株）の化粧品材料において、競争力の源泉となるのは、「粉体プロセッシング技術を用いたユニークな化粧品材料の創出」「高水準の製造管理、品質管理体制」の2つです。

ユニークな化粧品材料

サンスクリーン用材料の酸化亜鉛と酸化チタンには、「微粒子化技術」「表面処理技術」「易分散技術」を施しています。微粒子粉体は取り扱いが難しい素材ですが、これらの技術により、サンスクリーン剤で使用する際のハンドリング性が向上します。また、酸化亜鉛はサンスクリーン剤の高透明化にも貢献しています。

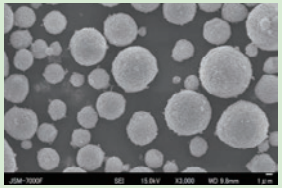
メイク製品用材料では、各種フィラーに「形状コントロール」を施すことによって、球状化や板状化だけでなく、板状を集積させた球状品などの特異な形状のフィラーを作ることができ、メイク製品へのさまざまな機能付与を可能にしています。

高水準の製造管理、品質管理体制

微粒子の酸化亜鉛製品や酸化チタン製品をGMP管理体制下で生産、検査しており、米国FDAの査察もクリアしています。

MPB代替品「ばりまる」「かるまる」

堺化学工業（株）では、硫酸バリウムを球状化した「ばりまる」と炭酸カルシウムを球状化した「かるまる」をラインナップしています。生態系への悪影響が懸念されるMPBの代替品として提供でき、環境負荷低減に対する貢献も目指しています。



球状硫酸バリウム複合粉体「ばりまる」

事業戦略

堺化学グループは、化粧品材料を成長事業と位置付け、市場成長を超える事業の成長とさらなる収益の拡大を目指しています。

その実現のために、開発と販売を一つにした新たな組織体制を構築しました。その新体制を機能させ、サンスクリーン用材料を一層深化させると同時に、メイク製品用材料の拡販に努めていきます。日本と海外で化粧品材料メーカーとしての新たなポジションを構築し、ブランド力を上げていきます。

サンスクリーン用材料

化粧品材料の主軸であるサンスクリーン用材料については、海外への展開を加速させて深化させていきます。そのために海外大手顧客と共同開発できる関係を構築していきます。顧客へ新たな提案を行うにあたって、例えばハンドリングに困っている際は超微粒子酸化亜鉛の易分散タイプ、粉体で使用できない際は分散体での供給を提案するなど、ビジネスの構築に課題を抱える顧客への展開を図っていきます。

当社材料を使用して実際に化粧品を作製中

メイク製品用材料

化粧品材料の新たな軸として、メイク製品用材料を伸ばしていきます。当社では、形状コントロール技術によって差別化ができる板状フィラーや球状フィラーなどを提供しているほか、工業用途向けで培ったノウハウを応用して誕生した化粧品用無機蛍光体などもラインナップしています。これら多数のユニークな材料を拡販し、事業規模を拡大させていくために、生産増強も同時に図っていきます。2026年2月には、化粧品マルチプラントが竣工予定です。

このメイク製品戦略によって、サンスクリーン用途に加え、メイク製品用途でも多種多様かつユニークな提案を増やしていきます。これまで以上に顧客との関係性を深めていくことで、化粧品材料全体の収益拡大につなげていく計画です。

成長を支える組織体制

2023年に組織体制を見直し、営業、開発を統合したコスメティックイノベーション部を立ち上げました。その目的は、営業と開発のつながりをより強固なものにし、市場情報、顧客情報、開発状況の集約、共有をより効率的に行い、顧客目線に立ってスピーディーに価値ある材料提案を行える体制を整えることです。

過去には、海外顧客から製品問い合わせがあった際、指定された製品の性能評価が不調となった場合は、それ以上の対応ができずに顧客と関係構築ができなかったことがありました。また当社の製品認知度が低いがゆえに、「こんな酸化亜鉛があったのか」と驚かれたという反省すべき経験もありました。

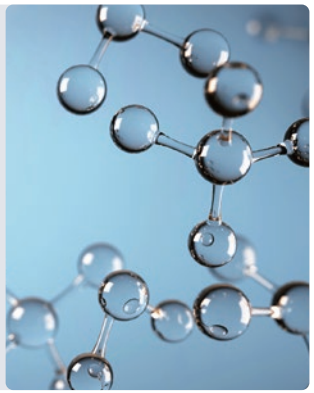
しかし組織体制を見直したことで、戦略的で能動的な提案を持続し、顧客へ常に強い印象を残し続けていく土台が構築できました。これまで以上にマーケティング活動や高機能素材の開発、能動的な素材提案に力を入れることはもちろん、処方にも踏み込んだ提案も行い、ブランディングにも注力していきます。

堺化学工業株式会社
取締役執行役員
コスメティックイノベーション担当
真柄 光一郎

事業戦略

有機化学品 | エレクトロニクス ライフサイエンス・ヘルスケア

積極的な投資をもって
有機分野の拡大戦略を
実現させる



市場の成長性

堺化学グループの有機化学品事業には、代表的なイオウ化合物であるチオール製品と医薬品原薬・中間体が含まれています。

堺化学工業(株)(2024年3月31日まではSC有機化学(株))が製造するチオール製品は、主にメガネレンズやコンクリートの原料として使用されています。メガネレンズ用途では年率3%程度の成長が見込まれており、その中でも、主な用途である高屈折タイプについてはさらに高い成長が期待されています。今後の需要に応えるため、増産体制の検討を進めています。

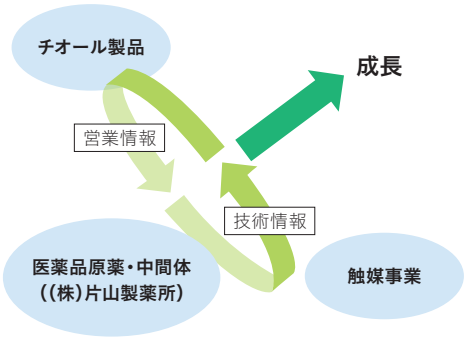
医薬品原薬・中間体は(株)片山製薬所で製造しており、主要顧客は新薬の製薬会社です。GMP管理体制のもとで製造し、製薬会社を通じて患者さまに安全で高品質な医薬品を提供しています。この分野も年率6%程度の成長を続けており、市場成長率を上回る成長が見込まれるため、今後さらに注力する分野と位置付けています。

競争優位性

チオール製品の競争優位性は、その独自性にあります。世界的に見ても製造会社は少なく、特にβ-メルカプトプロピオン酸は日本国内で唯一のメーカーです。この強みを活かし、顧客の要求を満たす製品を提供し続けることで、確固たる地位を築いています。一方で、β-メルカプトプロピオン酸への依存度が高いことは課題であり、今後は、投資戦略の最適化を図りつつ、独自性の高い新規製品の開発に注力します。

堺化学グループ間のシナジー

チオール製品と医薬品原薬・中間体を同じセグメントとして扱うことで、分散している技術や営業情報の統合を強化しています。この統合により、新たな価値提案を促進していきます。両研究部隊のコミュニケーションもすでに始めており、共に成長していく姿を描いています。また、有機合成には触媒が欠かせないため、堺化学工業(株)の触媒事業とも連携し、新たな反応を効率的に制御する技術開発も行っています。



チオール製品は接着剤の原料に使用

主力製品であるβ-メルカプトプロピオン酸を材料とした各種チオール製品は、高い反応性を利用し、接着剤硬化時の低エネルギー化に貢献しています。

チオール製品の事業戦略

拡大戦略

チオール製品の今後の成長は、取引コストと投資戦略の最適化にかかっています。現在、マーケティングをはじめ、有機事業の将来像を描きながら、さまざまな検討を進めています。

開発戦略

堺化学工業（株）の特徴的な開発品に「Multhiol」という材料があります。既存のチオール製品は耐水性に課題がありますが、「Multhiol」は化学構造の見直しによって、耐水・耐衝撃性を付与しました。この新たな機能により、電子デバイス用接着剤などに新しい価値を提案できると考えています。

事業課題

2024年4月1日に堺化学工業（株）がSC有機化学（株）を吸収合併したこともあり、当面は組織体制の効率化・合理化に注力します。また品質保証体制の強化も迅速に実行していきます。

医薬品原薬・中間体の事業戦略

（株）片山製薬所は100年を超える歴史において、一貫して有機合成によるモノづくりを行っています。1980年代からは有機合成技術を生かして医薬品原薬・中間体の受託製造を手掛けています。

この分野における事業拡大戦略の柱は、CDMO（Contract Development and Manufacturing Organization）化です。従来の治験原薬や、承認後の医薬品生産に加え、医薬品の開発初期段階の合成ルート開発から、工業化を見据えたスケールアップまで、製薬企業の開発プロセスを幅広くサポートすることができます。こうした特徴を知っていただくために、多くの製薬企業関係者が来場する展示会などにも積極的に出展してアピールしています。

2024年夏には、技術開発の中心となる研究所を枚方工場内の新棟に移設し、CDMOとしての機能をさらに強化します。並行して、今後の受託案件の増加に対応するため、工場の生産能力を向上させる設備投資や倉庫の新設も進めています。

技術面ではさらに、医薬品原薬・中間体の新しい製造技術として注目されている連続生産技術の習得に注力しています。この技術は、従来の技術では困難な生産を可能にするだけでなく、生産効率化、省エネルギー化、省人化に加え、工場で働く従業員の負荷も軽減できます。こうした新技術にも積極的にチャレンジすることで、今後も、「くすりづくり」のベストパートナーとして、世界中の人々の健やかな暮らしと健康に貢献していきます。

枚方工場内の研究所が入る新棟

堺化学工業株式会社
執行役員
有機化学品事業担当
田畑 啓一

事業戦略

触媒 | 環境・エネルギー

製造部門の効率化に焦点を絞る

ニッケル触媒

市場環境

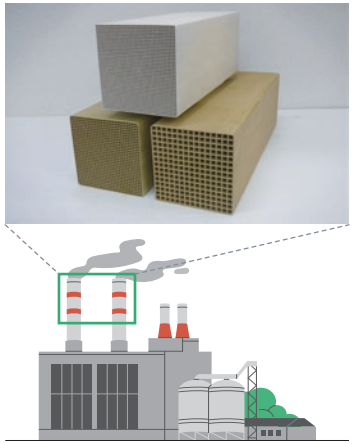
ニッケル触媒は、有機化合物の水素化反応に用いられ、樹脂に水素を添加する工程や食品（チョコレートなど）の加工などに幅広く利用されています。市場の成長率は緩やかで、顧客も競合企業の数もそれほど多くありません。また、販売には顧客ごとに一定の適応化が必要で、短期間での事業拡大は困難です。しかし、参入障壁が高いため、ひとたび大口顧客との関係構築に成功すれば、比較的安定した収益が得られます。

競争優位性

ニッケル触媒事業では、競争力のある製品を擁する顧客との間で、長年にわたって良好な関係を構築してきました。ニッケル触媒事業は参入障壁が高いため、顧客との長期的な関係性が、簡単には競合製品に置き換えられないという強みにつながっています。

脱硝触媒

市場環境



脱硝触媒は、発電やごみ焼却によって発生する窒素酸化物の還元、除去に用いられます。国内では人口減少に伴い発電所やごみ焼却施設での需要が減少している一方、ASEANなど経済成長が著しい国・地域では需要が旺盛です。公共工事に係る規制や特殊な商慣行などがリスクとなる場合もありますが、海外では市場の成長が見込まれます。堺化学工業（株）は、海外市場に活路を求めて事業を展開していきます。

競争優位性

脱硝触媒の主原料には自社製特注グレードの酸化チタンを採用し、その他原料との最適な配合条件でハニカム成形します。堺化学グループの強みは、その技術とノウハウがあることです。また、海外への事業展開では、「技術力の高い日本企業」としての堺化学ブランドが現地官公庁からの信頼につながっており、現地競合企業に対して競争上の優位性を発揮しています。

事業戦略

短期的には製造部門の効率化を徹底し、コストを削減して利益を確保します。ニッケル触媒については、生産拠点の集約によって生産能力を最適化し、工場の稼働率を上げることで単位当たりの製造コストを低減します。脱硝触媒については、現有設備を最大限に活用して生産効率を上げ、固定費の低減を図ります。

販売面では、ニッケル触媒については、優良顧客への適応度を一層高め、売上と利益の向上を目指します。脱硝触媒については、アジアを中心とした海外展開や製品に付随するサービスの拡充によって売上を伸ばします。これらの施策を着実に実行することで、触媒事業を早期に「効率化検討事業」から「安定事業」へ移行させます。

中長期的には、触媒事業は環境分野に特化した製品を軸に「成長事業」へと変貌を遂げます。2024年1月に開発に成功した環境調和型触媒「Ir/ENETIA」をはじめ、水素社会やカーボンニュートラルに貢献する製品の開発に注力していきます。

ただし、いずれの開発も事業化するまでにはしばらく時間がかかります。そこで、環境分野に特化した新製品群が育つまでの間、既存のニッケル触媒・脱硝触媒に対する投資基準を厳格化してこれまで以上にキャッシュを捻出します。同時に、将来に向けた触媒製品の開発投資に大胆に資源を投じていきます。

事業戦略

樹脂添加剤　技術継承によって海外シェア拡大へ

市場環境

国内は住宅着工件数の下落などにより塩化ビニル需要は減少傾向にありますが、ベトナム市場では同需要が100万トン／年に迫り、近い将来に日本市場を追い抜くと予想されています。

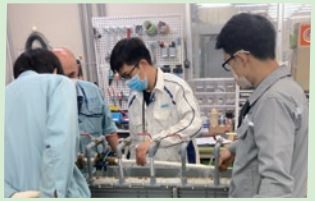
今後もASEAN地区では、塩化ビニル向け安定剤の販売伸長が期待できる環境です。

競争優位性

堺化学グループの強みは、長年の経験で培ってきた非鉛系安定剤の技術・ノウハウです。非鉛化が進むベトナムとタイに生産拠点があるSAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO.,LTD.とSIAM STABILIZERS AND CHEMICALS CO.,LTD.とのグループ内協業により、強みを最大限に発揮していきます。

事業戦略

海外市場へのシフトを加速させ、樹脂添加剤事業を安定事業へと転換します。日本市場では、鉛系安定剤から撤退し、樹脂添加剤用途にこだわらず高収益製品の拡販を進めます。海外市場では、安定剤の開発・改良ノウハウを活かして、ASEAN地区での顧客数を増やします。そのために、SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO.,LTD.とSIAM STABILIZERS AND CHEMICALS CO.,LTD.のスタッフへ技術を継承し、開発力を強化します。



安定剤開発に関する合同研修の様子

衛生材料　オムツ向け衛生材料の世界的展開

市場環境

海外で普及が進む子ども用オムツや、国内の高齢化に伴い需要が拡大する大人用オムツ向けの資材を販売しています。また、オムツの主原材料である高吸水性樹脂を海外向けに販売しています。オムツ市場は、海外では年間5.7%の成長が見込まれています。

競争優位性

30年にわたる資材販売の経験から、サプライヤーと共同開発できる体制が整っています。商品クレーム対応への高い経験値や、商社機能を持ち合わせていることが信頼につながり、顧客から頼れるサプライヤーと認められています。

事業戦略

国内では、高齢化に伴う大人用オムツの需要やペットシートの需要が伸びています。世界全体で見ると、紙オムツの普及率は50%で、特に東南アジアや北アフリカでの成長が期待されます。こうした背景から、2012年に堺商事（株）とPT. Multi Spunindo Jayaとの合弁で、通気性フィルム製造会社PT. S&S Hygiene Solutionを設立しました。近年、確実に技術力を高めており、生産能力の向上や多色印刷対応の製品開発を進めています。

PT. S&S Hygiene Solution

PT. S&S Hygiene Solution
の従業員・家族

事業戦略

受託加工

スピード感と技術力で
顧客の信頼をつかむ

市場環境

受託加工事業は景気の影響を受けやすく、近年では原燃料価格の高騰が逆風となっています。一方、扱う技術や設備により、市場では一定程度の棲み分けがなされています。ユニークな地位を確立した企業は、受託ビジネスでも成長することができます。

競争優位性

レジノカラー工業（株）は、顔料の知識・経験と分散技術の高さでユニークさを発揮しています。また、日本カラー工業（株）は、スプレードライヤーを中心に設備のラインナップが充実しており、幅広いニーズに対応できる点で優位性があります。

事業戦略

レジノカラー工業（株）と日本カラー工業（株）の小回りが利く事業規模とユニークな技術を活かして、設備の回転率を最大限に高めることで利益を確保します。

レジノカラー工業（株）は、大手にはないスピード感と確かな技術力で継続的な受注を獲得しています。今後はさらに能動的な営業活動で、海外企業を含めた顧客開拓を目指します。

日本カラー工業（株）はホームページの拡充やYouTubeの活用で技術力をアピールしてビジネス機会を拡大します。また、単一工程のみならず、複数工程を一括して受託することにより、顧客の開発～事業化に貢献することを目指します。

亜鉛

豊富な粒子径で多様な
分野への展開が可能

市場環境

酸化亜鉛は、主に自動車タイヤなどのゴム製品の加硫促進助剤として使用されています。この用途では多くの競合企業が存在し、価格競争が激化しています。一方、放熱特性や抗菌・抗ウイルス作用など高付加価値な機能を持っており、ゴム用途以外の市場で伸びが期待されています。

競争優位性

堺化学グループの強みは、超微粒子から大粒子までの、豊富な粒子径のラインナップを有していることです。これは、堺化学工業（株）が長年培ってきた粉体プロッセシング技術を応用したものです。豊富なラインナップにより多くの分野への展開が可能です。

事業戦略

亜鉛事業については、強みである粒子径の豊富さを活かし、高付加価値品の販売比率を高めていきます。具体的には、エレクトロニクス分野で需要が高まっていく「放熱材用途」と、ライフサイエンス・ヘルスケア分野で人々の意識が高まっている「サンスクリーン用途」や、「抗菌・抗ウイルス用途」に注力していきます。

事業戦略

医療 | ライフサイエンス・ヘルスケア

クオリティカルチャーの醸成を最優先に

重要課題

2023年12月、カイゲンファーマ（株）は「医薬品、医療機器等の品質、有効性および安全性の確保等に関する法律」に基づく行政処分（業務停止命令および業務改善命令）を受けました。堺化学グループはこれを厳粛に受け止め、法令遵守と確かな品質の製品供給に努め、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復を目指します。（詳細はP.55「リスクマネジメント」参照）

一連の取り組みの中で、とりわけ重要な改革は「クオリティカルチャーの醸成」です。経営トップが先頭に立ち、「品質」を最優先に考える文化（＝クオリティカルチャー）を社内に定着させていきます。組織文化の変革は一朝一夕に成しえないことを自覚し、経営陣を中心に覚悟を持って不断の努力で改革をやり遂げます。

市場環境

カイゲンファーマ（株）の主力製品であるX線造影剤や消化器系治療薬「アルロイドG」は、医療用医薬品の公定価格である薬価の影響を受けます。また、近年は原燃料価格の高騰がコストを押し上げる要因となっています。

一方、主力製品の市場では新規参入企業は見られず、競争環境は安定しています。マクロ環境では国内人口の減少や集団検診のあり方に変化はあるものの、「品質」を最優先に考え、高利益率製品を増やして安定的なキャッシュフローの創出を目指します。

内視鏡用洗浄消毒器
KD-1「SAKURA」

競争優位性

医療事業における堺化学グループの競争優位性は、強固な販路と「改源」ブランドです。

長年にわたり、X線造影剤の国内シェアの約半分を獲得し続けており、健診施設とのつながりも強固です。一般用医薬品では、「風神さん」で親しまれているかぜ薬「改源」を擁します。「改源」は特に関西地区での認知度が高く、ブランド力を生かした販売活動を展開しています。さらに美容領域での新たなブランドも芽生えつつあります。

事業戦略

まずは、クオリティカルチャーの醸成に全力を挙げ、皆さまに安心して使用していただける、品質・有効性・安全性を確保した製品を安定的に供給することで、信頼回復とシェア維持を目指します。

また、健診領域・消化器領域・美容領域を新しい事業基盤と位置付け、既存製品で獲得したキャッシュを投じて、次の世代を見据えたライフサイエンス・ヘルスケア領域でのテーマ探索を継続し、事業および商品の企画・開発に挑戦していきます。具体的には、医療機器の改良と拡販、「リフタルK」のような化学物質で構成される医療機器「ケミカルデバイス」の開発、美容領域を中心とした事業に注力していきます。医療機器については、2023年6月にこれまでのKD-1（内視鏡用洗浄消毒器）をリニューアルした「SAKURA」を上市しました。また、これまでの消化器系領域に加え、耳鼻咽喉領域へも環境にやさしい電解酸性水を活用した内視鏡洗浄消毒器の普及を目指します。美容領域については、医療クリニックや美容医療機関に特化した販売を展開することによりブランドイメージを守っています。「透明感あふれる自分へ」をコンセプトとし、現在販売が好調な「飲む紫外線対策サプリメント『ソルプロ』」を軸に芽生えたブランドのさらなる育成と売上の拡大を目指します。

イノベーション戦略

新規事業創出プロジェクトとSmart Materialで成長を

堺化学工業株式会社
取締役執行役員　研究開発本部長
真柄 光一郎

堺化学グループは、今後の3年間、電子材料事業、化粧品材料事業、有機化学品事業に注力していきます。私たちの目指す「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」を実現するためには、既存事業に加えて新しい事業の創出が不可欠です。これまでは、当社が保有する材料を起点に開発を行ってきましたが、今後は堺化学グループのコア技術を基盤に、顧客の課題を解決するソリューション型ビジネスを加速させます。そのために、マーケットから情報を収集するためのマーケティング活動を強化します。収集した情報をもとに、堺化学グループのコア技術を活かした研究開発と、新規事業を立ち上げるプロジェクトの二本柱でイノベーションの創出に挑戦します。堺化学グループの将来を担う新規事業の創出に向けて組織を変革し、経営リソースをマーケティングの強化と短期・中期の重点テーマに集中させます。

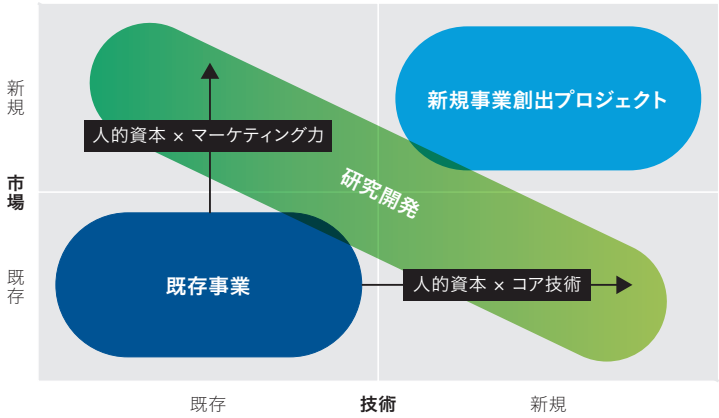
また、研究開発を通じて顧客との関係性を築き、その先に広がるマーケットを次の事業領域へと拡張し、化学でやさしい未来づくりを牽引していきます。

Smart Material

堺化学グループは、「環境・エネルギー」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス・ヘルスケア」の3分野において、「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」を目指しています。Smart Materialとは、これら3つの分野において「目指す未来への貢献度」と「堺化学グループ技術での貢献度」の2つの要素の評価基準を満たした製品やサービスのことです。各製品やサービスの貢献度は開発審議会が評価・審査し、サステナビリティ委員会がSmart Materialとして認定します。2030年までに、「研究開発品やサービスにおいて売上20億円」「売上利益率50%」「Smart Material認定製品・サービス上市5件」の達成をKPIとして掲げ、目標達成を目指します。

堺化学グループは、利益の追求だけでなく、「環境・エネルギー問題の解決」や「製造時のエネルギー消費量・廃棄物量の削減」への貢献を重視していきます。

イノベーションへの取り組み



事業化意識力の育成

イノベーション創出の中心は「人」であり、戦略を立案し事業化までを進める「プロモーター」の育成が重要です。

堺化学グループでは「事業化意識力を高める」ことを人材育成基本方針に掲げています。R&D推進部でテーマを育成し、研究開発のステージを進めることは、事業化意識力を高める経験そのものです。営業的な視点も求められるため、多様な人材を2021年に設立したR&D推進部に配置し、事業化意識力を高める文化を育てています。

新規事業創出プロジェクト（カチプロ）

既存事業にとらわれない新規事業の創出を目的に、これまでにない発想で「カチ（価値＋勝ち）創造マーケティング」を行うプロジェクトを発足しました。2030年に100億円規模のグローバル市場で3割のシェアを獲得し、営業利益率3割の事業を3つ創出することを目標にしています。堺商事（株）の新規事業参入へのフットワークの軽さと、堺化学工業（株）の化学の知見をもとに、有望なテーマを絞り込んでいます。M&Aも視野に入れた資本投資を念頭に、代表も交えて毎月の進捗を議論し、確実な事業創出につなげていきます。

グループシナジーを活かして

新規事業創出のため、たくさんの情報に接して事業のタネを日々探しています。

これからも多くの皆さんのご協力を得て、素敵な事業を芽吹かせていきたいと思います。

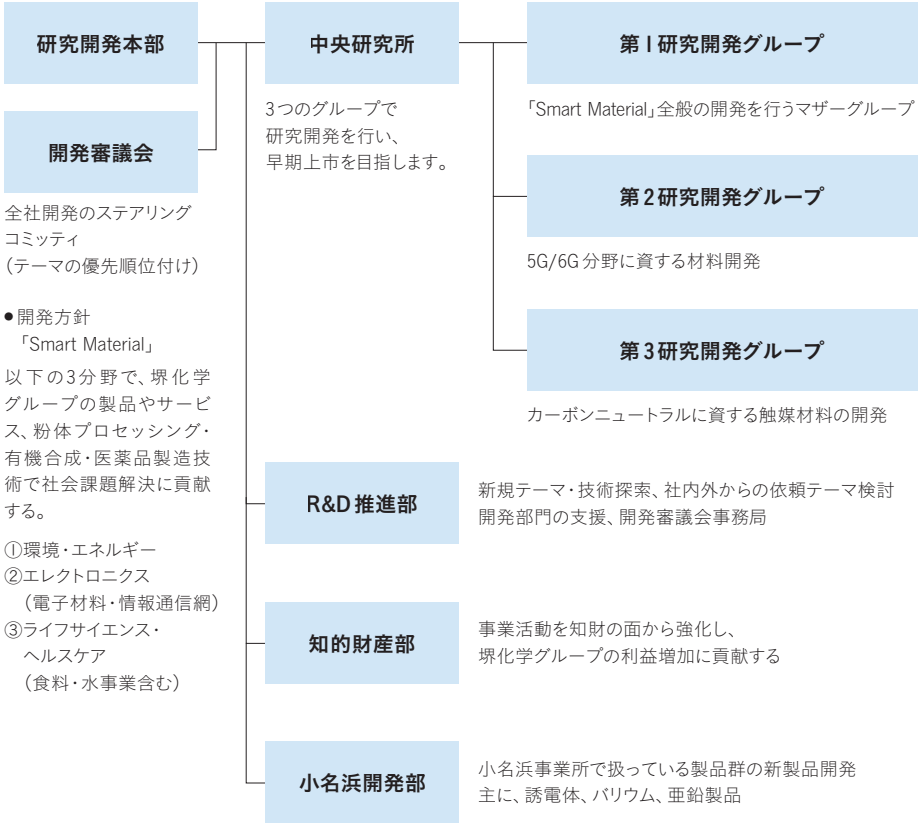
堺化学工業株式会社 平田 宜寛　堺商事株式会社 汾陽 宏昌

研究開発本部組織体制

堺化学工業（株）は、堺化学グループの研究開発におけるイノベーションセンターとしての役割を担っています。2021年には、新たにR&D推進部を設立しました。体制変更の最大の狙いは、材料のシーズを起点に開発する従来の組織から、マーケットからのニーズ情報を起点に開発する組織へ変革することです。これまでは主に営業部門からニーズ情報を取り込んできましたが、営業部門の一部を研究開発本部内に統合し、R&D推進部と連携させて、社外からの情報をよりスムーズに取り入れています。

開発審議会は、ステアリングコミッティとして研究開発テーマの優先順位を決定し、注力すべき分野を選定しています。現在、注力する分野は「5G/6G材料」「カーボンニュートラル関連触媒材料」「有機イオウ化合物関係の有機材料」の3つです。R&D推進部で見出したテーマを3つのグループで開発を進める体制とし、「5G/6G材料」については、R&D推進部からテーマを提案し、中央研究所で専任の人員を投入して開発を進める体制を整えました。「カーボンニュートラル関連触媒材料」については、事業成長が期待できることから、中央研究所の専任者に加え、触媒事業からの人員も追加し、研究開発本部が開発を牽引する体制を構築しました。また、「有機イオウ化合物関係の有機材料」に関しては、SC有機化学（株）を堺化学工業（株）に統合し、研究開発を加速できる体制を整えました。

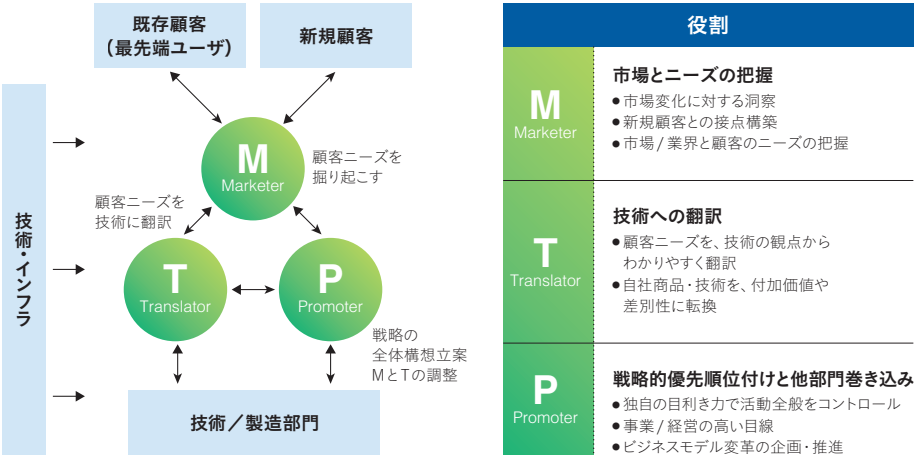
研究開発本部組織図（研究開発体制）



マーケティング強化

これまでは堺化学工業(株)の既存材料を起点にした開発が中心でしたが、現在は、市場の要求に応じて必要な材料を特定し、堺化学グループの技術を活かせるテーマを探っています。マーケティングの観点を取り入れ、MTP(M:マーケッター、T:トランスレーター、P:プロモーター)の機能連携を強化していきます。この変革の中心にあるR&D推進部が、事業戦略の仮説を立案し、既存・潜在顧客の検証活動を通じてその確度を高めます。早期に「事業戦略の仮説」を検討し、技術動向と顧客動向をもとに、「自社の顧客」「提供する商品・サービス」「顧客への付加価値」「競合企業への参入障壁」を確認し、強みが活かせる研究テーマを創出します。

MTP の概念



出典:野村総合研究所 「知的資産創造」 2016年4月号 (63ページ)より作図

事業化とイノベーションの創出

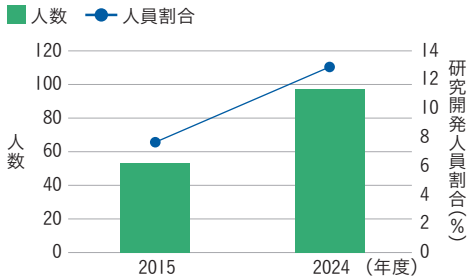
R&D推進部では、30以上の開発テーマについて事業化を検討し、可能性のあるテーマを選別しています。また企業交流会を企画し、顧客の技術や課題と堺化学グループの技術をかけ合わせてイノベーションの芽を探索しています。

堺化学工業株式会社
R&D推進部
木村 雄一

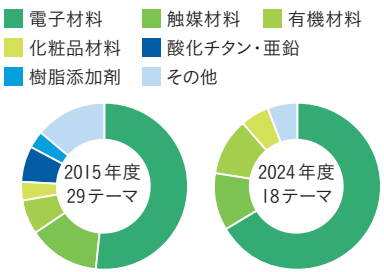
研究開発投資と開発テーマポートフォリオの推移

堺化学工業(株)では、取り組むべきテーマを絞って集中投資するために、事業部の開発組織を研究開発本部に集約し、テーマの優先順位を決定しています。2015年度と比較すると、研究開発部門の人数を5%増やし、テーマ数を3分の2に絞り込んでいます。

研究開発人員推移



研究テーマ推移



ステージゲート管理制度

中央研究所では、研究開発テーマをステージゲート法で管理し、通過要件を定めて審査しています。2023年度からは時間軸の設定を厳格化し、ステージの停滞を防ぐためにステージ変動数をKPIに設定して管理しています。

ステージゲート法によるテーマ進捗管理

各ステージ(開発段階)の要件をクリアできると次のステージへ進むことができます。

開発段階	名称	内容(抜粋)
ST-0	テーマ探索/アイデア創出/研究	当社の技術・製品で実現可能か調査 先行技術:特許を調査/市場を特定(推定)
ST-1	テーマアップ検討/ビーカーテスト	予察実験、性能評価、競合品調査・比較を行い、目標性能を設定/製造コスト試算
ST-2	ラボ実験/小規模製造試験	サンプルワーク/量産化のスペック・課題抽出、量産設備設計
ST-3	スケールアップ検討/ 本格開発:ベンチプラント試験	スケールアップ試作品にて量産品の品質規格を確立
ST-4	実生産への移管検討/ 本格開発:工場移管	本格生産に対する生産面および技術面の課題と方策

研究者の声

5G/6G社会の実現に向けて

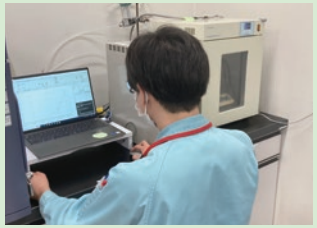
堺化学工業株式会社
中央研究所
谷川 弘樹

社会を支える高速通信の実現には、半導体技術の進化が不可欠であり、粉体プロセッシング技術で半導体技術の進化に貢献していきます。高速通信ではさらなる低伝送損失が必要となるため、粉体の低誘電正接化を進めます。

カーボンニュートラルを目指して

堺化学工業株式会社
中央研究所
小浜 祐貴

再生可能エネルギーを利用して水から水素を生成する水電解触媒を開発しています。堺化学グループの触媒で、「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」したい。水素社会の実現のため、チーム一同、日々取り組んでいます。



SAKAINNOVATION発表会

堺化学グループでは、グループ内の交流を通じて新たなイノベーションを創出するために、毎年「SAKAINNOVATION発表会」を開催しています。2023年には、口頭発表が8件、ポスター発表が23件行われました。さまざまな技術や取り組みに触れることでグループ内でのコラボレーションが生まれ、多くのイノベーションの芽が育っています。

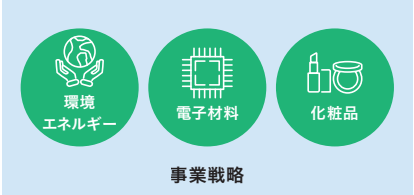
発表会の様子

知財戦略

堺化学工業（株）では、「知財権利化の促進」「事業戦略に基づいた知財運用」「知財のリスクマネジメント」「知財情報の活用」を推進しています。事業戦略と知財運用を連携させる取り組みの一つが、研究開発部隊と定期的に開催する「知財ミーティング」で、保有特許が事業戦略と一致しているかを確認しています。また、2023年よりサイバーパテント（株）のシステム「Cyberpatent Desk」を活用し、パテントマイニングにも力を入れています。

知財に関するさまざまな取り組み

化学でやさしい未来づくり



知財のトータルマネジメント

- 事業戦略に基づいた知財運用（知財ミーティング）
- 知財のリスクマネジメント
- 知財情報の活用
- 知財権利化の促進
- 知財リテラシー強化（講習会や知財タイムズ）
- 知財情報の活用

知財インテリジェンス強化

知財インテリジェンス強化のために、「知財教育の拡大」「データベース使用方法の講習」「知財タイムズの発刊」を推進しています。すでに2023年度に導入したCyberpatent Deskの活用を促進するため、講習を3回行いました。

顧客訪問前に顧客特許出願動向調査を実施し、顧客とのイノベーション創出に役立てています。知財を身近に感じてもらうための知財タイムズは、2022年に創刊し、現在10号まで発行しています。

知財タイムズのページ例

価値創造の源泉（資本）

社会にとってより多くの価値を創造するためには、限られた資本を効果的かつ効率的に活用しなければなりません。
堺化学グループは経営と現場が一体となり、これを実現すべく挑戦を続けています。

財務資本

総資産（連結）
125,445 百万円

純資産（連結）
75,466 百万円

製造資本

生産拠点数（連結）
（うち、海外3カ所） 24 カ所

設備投資額
（連結） 4,435 百万円

知的資本

特許保有数（連結）
673 件

研究開発費（連結）
2,722 百万円

人的資本

従業員数（連結） 2,390 人
※臨時従業員含む

経験者採用比率
（単体） 45.5 %

社会・関係資本

1918年創業

関係会社数
（うち、海外9法人） 17 法人
※非連結子会社含む

自然資本

水使用量
（連結） 34.6 百万m^3

エネルギー
消費量（連結） 75 千kL（原油換算）

価値創造に向けた現場での取り組み

人的資本の取り組みの現場

2018年末からオフサイト活動としてスタートしたダイバーシティ・ワーキンググループ（WG）は、女性や職制といったマイノリティに焦点を当てて活動しています。これまでにさまざまな座談会やセミナーなどを開催してきました。

2024年4月には、役員、分科会活動参加者、WGメンバーなど、多様なメンバーで構成された人的資本部会を立ち上げました。部会の第一弾の取り組みとして、全従業員参加型の「社員が輝く『シャイン会』」を毎月実施しています。この活動を通じて、誰もが働きがいを感じ、ワークとライフのバランスを取りながら自己の成長を実感できる「わくわくカンパニー」の実現を目指します。

堺化学工業株式会社
人的資本部会
岸 美保

Smart Material の現場

堺化学グループは「モノづくりで社会の課題を解決する：環境や社会の課題解決につながる製品やサービスを創造する」ことをマテリアリティの一つとして掲げています。その指標として「Smart Material認定製品」の開発目標件数を設定しています。

Smart Materialは、「環境・エネルギー」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス・ヘルスケア」の3分野において「目指す未来への貢献度」と「堺化学グループ技術での貢献度」の2つの要素の評価基準を満たした製品やサービスのことを指します。Smart Materialの一例として、無機粉体の合成技術を活用した製品・技術開発や新規樹脂材料の開発を手掛けているほか、材料の評価解析技術を深化させています。

堺化学工業株式会社
中央研究所
阪口 聡

地球環境を守る取り組みの現場

事業を成長させながら環境負荷も低減することは、事業活動に多くのエネルギー、化学物質、水資源などを使用する堺化学グループにとって究極の課題です。

私は、環境マネジメントシステム（EMS）の構築・運用推進を担当していますが、実際にCO_2排出削減や廃棄物削減などの対策を考え、実行しているのは現場の方々です。そのため、環境負荷低減に取り組む意義を理解してもらい、各部署の目標に展開されるように働きかけていくことがグループの目標達成につながると考えています。

目標だけを伝えるのではなく、グループ各社、各拠点の事務局、工場関係者の方々とお互いの課題や状況を共有・相談しながら取り組みを推進していきます。

堺化学工業株式会社
品質環境安全部
太田 麻友

SDGｓ推進の現場

当社は、化粧品材料製品であるパーム油由来の添加剤を使用した微粒子酸化チタンにおいて、2022年にRSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）認証を取得しました。これにより、パーム油生産による過度な森林伐採やそれに伴う生物多様性への悪影響の抑制、また現地労働者の人権の尊重や労働環境改善に貢献し、SDGｓの推進につながっています。

RSPO認証は化粧品材料事業の成長にも必要です。化粧品業界では、EU市場でRSPO認証取得が標準になっており、日本国内の市場でもその浸透が進んでいます。

今後もRSPO認証取得に限らず、SDGｓ推進を原動力として、化粧品材料事業の成長を加速させていきます。

堺化学工業株式会社
コスメティックイノベーション部
田茂井 トゥイン　西村 彩

ビジネスと人権

企業の人権尊重責任を果たすために

私たちは皆、身の安全と自由を確保し、人間らしく幸せに生きる権利を生まれながらに持っています。自らの幸せのために他者の幸せを犠牲にすることは決して許されません。当社が事業活動を通じて社会課題の解決に取り組む上で、この人権尊重の思想は極めて重要と考え、思想を反映した「堺化学グループの人権基本方針」を制定しています。この人権基本方針のもと、サステナビリティ委員会の下部組織である人権部会が、優先して取り組むべき人権課題を特定し（スコーピング）、堺化学グループ全体で人権課題への対応を進めています。

全文は、当社ウェブサイトを参照ください。
https://www.sakai-chem.co.jp/jp/sustainability_human_rights_policy.php

サステナビリティ委員会の様子

人権デューディリジェンスの実施

当社では、人権に対する負の影響を特定するとともに、その発生の防止と発生リスクの低減に努めています。2023年度は、国内外のグループ会社を対象に、人権リスクの洗い出しと評価を実施し、右の表に示す3つのテーマにおいてそれぞれ優先対応人権リスクを特定しました。

特定した優先対応人権リスクは、外部有識者によるレビューを経ています。

堺化学グループの優先対応人権リスク

テーマ	優先対応人権リスク	主な関連するステークホルダー	取り組み
サプライチェーン上の人権	(1)サプライチェーンを通じた人権課題	サプライチェーン上の労働者、顧客、従業員、地域社会	●人権教育の実施 ●調達方針の策定
	(2)責任ある鉱物調達	サプライチェーン上の労働者、地域社会	●購買先監査チェックリストの実施
	(3)責任あるパーム油調達	サプライチェーン上の労働者、地域社会	●化粧品材料製品のRSPO認証取得
労働安全衛生	(4)安全衛生	従業員、サプライチェーン上の労働者、顧客、地域社会	●安全衛生基本方針の策定 ●各種防災訓練の実施
	(5)化学物質の適切な保管管理	従業員	●安全推進活動 ●品質管理
ダイバーシティと職場の人権	(6)メンタルヘルス	従業員、サプライチェーン上の労働者	●メンタルヘルス教育 ●産業保健スタッフやメンタルヘルス専門医によるフォロー ●ストレスチェックの実施
	(7)ダイバーシティの推進	従業員	●ダイバーシティ認知度調査 ●セミナー、ワークショップの実施 ●女性活躍推進

外部有識者コメント（要約）

3つのテーマは、経営陣が特定作業に積極的に関与し、取締役会にて決定されました。①取引先へのCSR調査や、従業員向け啓発活動により理解浸透を進めています。②安全衛生委員会向け人権研修の実施など、対策の強化を図っています。③妊娠・出産や介護との両立、更年期など、幅広い労働者を念頭に研修を展開しています。ギャップの解消や働きやすい職場環境に向けた具体的な施策の実施を期待します。

コメント全文は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.sakai-chem.co.jp/jp/sustainability/human_rights_policy/

弁護士
大村 恵実

責任ある調達の推進

当社は、調達基本方針に基づき、責任ある持続可能な調達を目指しています。その実現のためには当社方針を取引先にご理解いただくことが必要であり、良好な関係づくりや相互理解に努めています。

調達基本方針は当社ウェブサイトを参照ください。
https://www.sakai-chem.co.jp/jp/sustainability/procurement_policy/

堺化学工業株式会社
執行役員　営業本部長
茨木 亘

責任ある鉱物調達に関する取り組み

非人道的武装勢力の資金源となる可能性が指摘されている紛争鉱物については、「堺化学グループの責任ある鉱物調達方針」に基づき、必要に応じて取引先に購買先監査チェックリストなどに回答いただき（書面監査）、紛争への関与がないことを確認しています。近年は、児童労働や環境破壊などのリスクも含めた「責任ある鉱物調達」の重要性が高まっています。堺化学グループでは、取引先への周知、理解を求めていきます。

責任ある鉱物調達方針は当社ウェブサイトを参照ください。
https://www.sakai-chem.co.jp/jp/sustainability/mineral_procurement_policy/

Pick Up　環境や人権への取り組み
化粧品材料製品のRSPO認証取得

堺化学工業（株）は、パーム油由来の添加剤を使用した化粧品材料製品である超微粒子酸化チタンでRSPO認証を取得。パーム油の生産地、入手経路、使用製品、出荷先をトレースできるようにしています。今後もサプライチェーン全体で透明性を担保し、環境や人権に配慮した責任ある調達を推進していきます。

サプライチェーン上のリスク（カントリーリスク）

当社が使用している原材料の中には、カントリーリスクが比較的高い地域からの輸入に頼っているものもあります。これらの原材料に価格高騰、供給の逼迫・遅延などが生じた場合、当社の業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があるため、輸入原料については、極力複数の国・調達先の確保に努めています。在庫量についても、仕入れの難易度や必要期間を考慮した運用を行っています。

人権教育の実施

堺化学グループは、全ての役員および従業員が人権について正しく理解し、その知識を実効的に事業活動に反映できるよう、必要な教育を行っています。

2023年度は、国内の全グループ会社の全従業員を対象に、2024年度の人権デューディリジェンス計画に関する研修を実施しました。

	受講者数	対象者数	受講率
グループ合計	1,752	1,782	98%
堺化学工業（株）	855	870	98%
		（管理部門）	98%
		（営業部門）	94%
		（調達部門）	90%
		（製造部門）	99%
		（研究部門）	99%

※ 未受講者には育児休業中、休職中の従業員を含む

救済システムの構築

当社は、（一社）ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に正会員として入会しています。JaCERは「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して非司法的な苦情処理プラットフォームを構築し、専門的な立場から参加企業の苦情処理の支援・推進を目指しています。

JaCERのウェブサイトでは、定期的に通報内容や状況などについて匿名で情報開示が行われています。当社はJaCER通報窓口を活用し、今後もより実効的な救済システムの構築に努めていきます。

人材戦略

2024年5月に発表した中期経営計画「変革・BEYOND2030」は、「顔料級酸化チタン事業終了」という、とても大きな決断を含む改革を宣言しました。これまでの殻を打ち破って新しい堺化学グループを創っていかなければなりません。

人材戦略もまた、従来の延長線上ではなく、新しい発想で再構築する必要があり、これを機会と捉えてさまざまな改革を実行していきます。

ミッションである「化学でやさしい未来づくり」を目指すためには、「全員経営」が重要な要素だと考えています。

全員経営と人材戦略

「全員経営」とは、堺化学グループの全員が組織の目標や課題を自身の業務に落とし込んで積極的に行動することを意味します。言い換えれば、自律し、さまざまな課題を自分ごととして捉え、能動的に活動し続けることです。組織の課題や社会問題などに主体的に取り組む人材が今後の成長には不可欠です。「誰か」が実行するのではなく、自分は何ができるのかを考え、設定した目標に向かってチャレンジし、実践していきます。

「変革・BEYOND2030」は「誰か」が実行するのではなく、「各従業員」がこの大きな目標を分解し、自分に何ができるかを考え、設定した目標を実行に移して達成していきます。各従業員が目標に向かって挑戦し、失敗してもやり方を見直し、取り組み続ける姿勢が「全員経営」です。

今後、次の人材に関する課題解決に取り組んでいきます。

1. 人材・組織の後継体制の整備強化

各セクションの人材戦略をよりシャープにするため、人材ポートフォリオを作成します。この人材ポートフォリオに基づき、各セクションが機動的に後継体制を見据えた人材配置と育成投資を行える状態を目指します。

また、少子高齢化に伴い、人材確保がますます困難になる中、これまで以上に人材の育成と定着を図る必要があります。階層別教育、選抜教育、専門教育など、目的に応じた教育メニューを整備し、実践を通じて成長を促すジョブローテーションを実施していくため、タレントマネジメントシステムの構築を急ぎます。

2. 従業員の意識改革　～事業創造意識の醸成～

会社の発展には、新たな事業の芽を生み出し、未来の礎を築くことが不可欠です。レガシー製品・事業を維持することも大切ですが、それだけでは未来に向けて大きく成長することはできません。成長事業である電子材料事業や化粧品材料事業をのばしていくのはもちろんのこと、有機化学品事業も早く成長事業へシフトさせなければなりません。全ての従業員が新規事業に直接携わるわけではありませんが、それぞれの持ち場・立場で、「変える」「創造する」ことに挑戦し続ける姿勢が重要です。このような事業創造意識を尊重し、育む風土を作り上げていくことこそが、私たちの目指す「わくわくカンパニー」だからです。

わくわくカンパニー®

全員経営における各層の役割

経営層の役割

経営層（執行役員）は、各指標に照らして全員経営の成果を確認し、期待した効果が得られているかを評価します。その上で、各本部やSBU（戦略的事業単位）がスムーズに活動できるよう支援します。従業員との相互コミュニケーションを実践し、信頼と敬意に満ちた職場環境づくりを率先して行います。特に管理職に対するケアに注力し、彼ら、彼女らが新たな役割を果たすための環境が整備されているか、リソースは足りているかなどを把握し、全員経営の根幹を支えます。

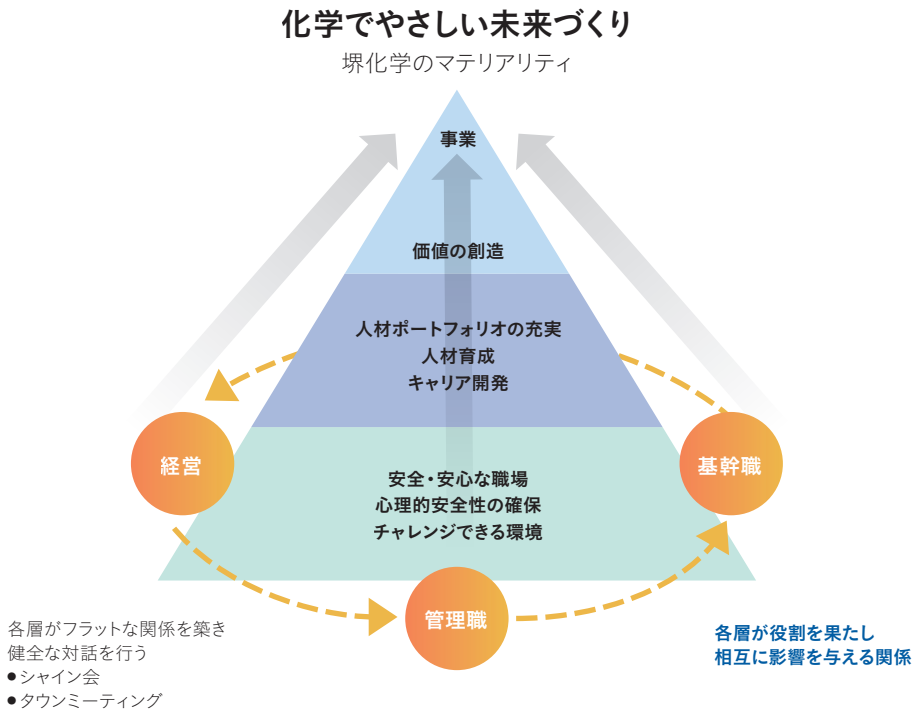
管理職層の役割

心理的安全性が確保された職場の重要性を認識し、部下が意見を言いやすい環境を整え、コミュニケーションの活性化を図ります。目標管理においては、経営方針や事業目標を具体的な目標に変換し、組織や部下の目標と調整する役割も担います。

管理職は部下の成長を支援する役割があるため、部下が望む成長ベクトルと組織が目指す成長ベクトルを調整していかなくてはなりません。この役割を果たすために、リーダーシップやコミュニケーション能力の向上が必要となりますので、各種教育・施策を継続して企画・実施します。

基幹職（一般従業員）層の役割

管理職以外の基幹職（一般従業員）は、日常業務に対する問題意識を持ち、業務改善を図る役割を担います。問題意識から抽出した課題の解決策を打ち出し、実行するためには、業務遂行能力だけでなく、企画力や課題解決能力を磨く必要があります。最終的には、次世代の管理職や実務エキスパート、クリエイティビティを発揮できる人材として、未来の会社運営に貢献することが期待されています。会社や上司は、そのような人材を支援します。



大切にする5つのこと

①仕事本来の意味や目的を伝えるためのコミュニケーションを活発化すること
②従業員が受け身ではなく自発的に動ける判断基準を経営が示すこと
③一人ひとりが関心の範囲（仕事の守備範囲）を広げていくこと
④問題を先送りして何もしない、意見を言わないことを常態としないこと
⑤失敗を恐れて行動しないことを正当化せず、業績拡大に向けた新しいことへのチャレンジを奨励していく環境をつくること

エンゲージメント向上に向けて

堺化学工業（株）では、従業員のエンゲージメント数値が低い状況が続いています。原因を調査すると、「企業理念・ビジョンへの共感」や「経営層との信頼関係」という項目の数値の低さが全体の数値を下げていることが判明しました。この結果を真摯に受け止め、2023年度から経営者と従業員が対話する座談会（タウンミーティング）を開始しました。2024年度はさらに対話を活性化させる施策として、一人ひとりが輝くことを目指す「社員が輝く『シャイン会』」を開始しました。『シャイン会』は毎月開催し、会社の経営状況や経営課題、各施策の背景などの情報をオープンにして共有しているほか、生き生きと活躍する従業員を紹介しています。このような取り組みを通じて、一体感を醸成していきます。

「社員が輝く『シャイン会』」の様子

なぜ今「社員が輝く『シャイン会』」をするのか？

働きがいの向上

目指すゴールを共有する。自分の仕事とどんな関係があるのか理解する。

- 目指すゴールに向けて今会社がどんな状況かを知る
- SBUや本部など取り組みへの理解
- 目標に向かって取り組む輝きシャインの紹介

目標・現状の情報共有をします。自分の仕事との関係を考えながら参加する

自分の仕事と会社の業績にどんな関係があるのか、
『シャイン会』をきっかけに部署のメンバーや所属長・部門長とコミュニケーションをとる

安全な職場環境のために

安全で安心して働ける環境を整備することも、エンゲージメント向上に不可欠な要素です。法定の会議に加えて、安全衛生推進活動の全社的な推進、小集団活動、定期的な安全活動に関する情報提供、社内教育や安全衛生に関する記事の配信など、充実を図っていきます。

人材育成

人材育成の制度やプログラムを充実させることもエンゲージメントの向上にとって重要です。現在、堺化学工業（株）では、公的資格取得奨励制度やMBA／MOTの学位を取得するための経営能力開発助成制度を設け、自己啓発や自己研鑽を奨励・支援しています。

こうした支援に加えて、各従業員の業務経験や習熟度、保有資格、自己申告書や適性検査結果などを総合的に管理して、個々人のキャリア開発を促進するためにタレントマネジメントシステムを導入する予定です。同時に全社教育体系の見直しも進め、階層別に求められる基本的な知識やスキルを整理して、各人が自律的に習得できるような教育プログラムとカリキュラムの体系化に取り組んでいきます。

多様な働き方に向けて

堺化学工業（株）では、勤務場所を自らの意志で選択できる「グローバル・エリア制」を導入しました。この制度により、価値観の多様化、育児・介護、社会貢献活動への参加など、従業員やその家族のライフステージ、それに伴うライフスタイルの変化に柔軟に対応できるようになりました。

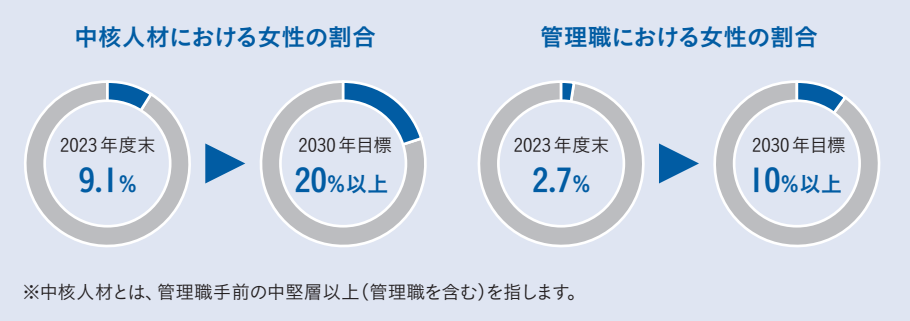
さらに、積立有給休暇制度の取得要件の緩和や、テレワーク、時差出勤など、新たな制度も導入し、より柔軟な働き方ができる環境整備も進めています。

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン

外部環境の変化を敏感に感じ取り、社内環境を迅速に変化させていくには、従来のやり方や人員構成では限界があります。また、国内の労働力人口は減少の一途をたどり、人材獲得競争は熾烈化しています。いかに求める人材を確保し、さまざまなバックグラウンドを持つ人材に活躍してもらえるかが、今後の成長の鍵を握っています。

女性活躍

堺化学工業（株）において、ダイバーシティ推進における目下の課題は女性従業員の絶対数が少ないことです。ここ数年は定期採用やキャリア採用での女性採用数を増やしており、また、女性が活躍できる環境づくりの一環として、経営層や管理職をはじめとする全従業員にダイバーシティに関する教育や啓発を行っています。女性の身体的特徴を学ぶ社内研修会や、中堅の女性従業員を対象としたキャリア意識の醸成と高揚を図るためのセミナーなどがその一例です。今後も女性が活躍できるよう、積極的に採用・配置を行い、能力に応じた適切な登用を進めます。



※中核人材とは、管理職手前の中堅層以上（管理職を含む）を指します。

シニア活躍

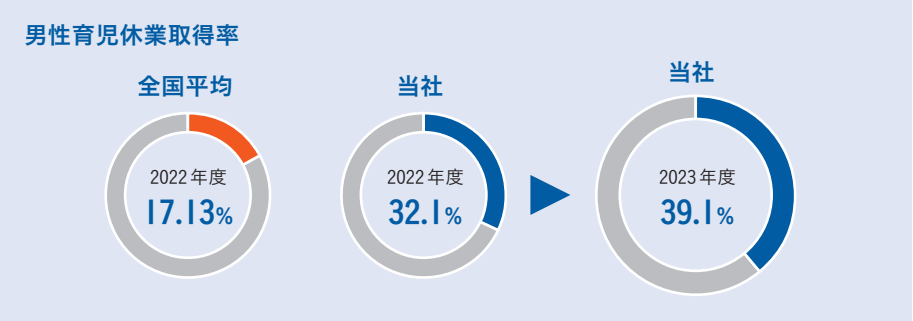
若年層が減少する一方で、高齢者の健康寿命が延びている中、シニア層が長く活躍できる環境づくりも必要です。堺化学工業（株）では、シニア制度の年齢上限を66歳としています。また、管理職からシニア制度利用に移行した従業員については、引き続き部課長の役職を担当し、別途職責手当を支給するなど、シニアの活躍の幅を広げる制度を整えています。

育児支援

堺化学工業（株）では、育児休業・介護休業制度、積立有給休暇制度を設け、その利用を奨励しています。

男性の育児休業取得率は年々向上しており、2023年度の取得率は39.1%でした。男性従業員の育児休業取得が進むことは、女性活躍の機会拡大につながりますので、堺化学工業（株）は男性育児休業取得率を2025年度までに50%以上とすることを目標にしています。

この目標達成に向けては啓発が重要なことから、取得経験者とその所属長の経験談を社内報で紹介するほか、制度への理解を深める説明会などを実施しています。現在の課題は、交替勤務者が取得した場合の対応であり、職場の負担軽減や対応策を検討しています。



地球環境を守る気候変動への対応（TCFD提言に基づく開示）

1 ガバナンス

気候変動など、経営上のリスクとなりうる外部環境の変化について、取締役会による監視体制のもと、リスクと機会の大きさを認識した上で適切な対応を検討し、実行する意思決定を行っています。

気候変動など外部環境課題による影響を緩和し、社会課題の解決に貢献するため、代表取締役が委員長を務めるサステナビリティ委員会（年2回以上開催）で、事業戦略を鑑みた上で気候変動に関わる目標や戦略について議論し、推移管理を実施しています。

2 戦略　短期：1年未満　中期：1～5年　長期：5～30年

❶ 2℃以下シナリオ：脱炭素、カーボンリサイクル技術が普及し、サステナブルな製品需要が増加する。

項目	環境変化	想定される状況	時間軸	主な対応策
移行リスク	CO_2排出規制	燃料の脱炭素化必要性の高まり 低炭素排出原料・プロセスへの転換によるコストの増加	中期	・カーボンクレジット付LNG使用 ・エネルギー使用のさらなる高効率化 ・再生可能エネルギー導入拡大 ・カーボンリサイクル技術導入拡大 ・生産工程から排出される環境負荷物質低減を見据えた事業構成、生産プロセスの見直し
	低炭素排出製品への置換	化石燃料、石化由来製品（プラスチック関連製品など）の需要減少	短期	
	顧客行動の変化	サプライチェーンにおける低炭素排出製品の需要の高まり	長期	
事業機会	気候変動を緩和する製品の需要増加	カーボンリサイクル、カーボンフリー燃料、カーボン吸着、発電・蓄電関連製品の需要拡大	長期	・脱炭素製品の開発（二次電池材料、水電解材料、カーボン吸着材料、カーボンリサイクル触媒、アンモニア合成触媒） ・電子・エネルギー材料の高機能化（小型化、耐久性向上のための微粒子、粒度分布均一材料）
	次世代技術の進展	モビリティの電動化 エネルギー源としての水素、アンモニア活用	中期	

❷ 4℃シナリオ：低炭素／脱炭素、カーボンリサイクル技術が促進されず、異常気象の激甚化や平均気温の上昇による物理リスクが高まる。

項目	環境変化	想定される状況	時間軸	主な対応策
物理リスク	異常気象の激甚化	生産拠点における風水害被害拡大 夏季の渇水や健康被害などによる生産活動の停止、物流の遅延や分断による企業活動全般への被害多発	短期	・シナリオに沿った生産拠点ごとのBCPの策定 ・最適な生産場所の検討、原材料調達先の分散化 ・健康被害（熱中症など）低減への対応強化 ・ロボット化や自動化の推進など操業の無人化
	平均気温の上昇	熱中症対策、冷房コストの増加 適切な対応を実施しない場合の労働生産性の低下	長期	
事業機会	気候変動に適応する製品の需要増加	ヘルスケア商品の需要拡大 断熱・遮熱効果を有する製品の需要拡大 テレワークの拡大 抗菌抗ウイルス材料の需要拡大	短期	・日焼け止めなどスキンケア商材の拡販 ・断熱、遮熱効果材料の開発 ・抗菌抗ウイルス材料の拡販 ・5G、6G対応製品の拡販 ・排水・浄化関連材料の開発
	原材料調達先の分散化	BCP対策による代替需要の機会増	長期	

3 リスク管理

堺化学グループは、環境・社会・ガバナンスに関するマテリアリティを特定し、会社横断的なマテリアリティマネジメントを通じて、リスク管理を実施しています。気候変動への対応については、ステークホルダーにとっても自社にとっても重要度が極めて高い課題としてサステナビリティ委員会で審議しています。企業の存続と活動の必須の要件として主体的に行動しています。

4 指標と目標

堺化学グループは、2050年カーボンニュートラル達成に向けて、CO_2排出削減の長期目標を設定しています。目標達成に向け、CO_2排出量削減率をKPIに設定し、省エネ活動の推進、再生可能エネルギーの導入など短・中・長期ごとの排出削減施策を進めていきます。

地球環境を守る
環境負荷低減の取り組み

堺化学グループが目指すテーマの一つに「地球環境を守る」があります。

自然の恵みを将来も享受できる社会の実現に向け、取り組むべきマテリアリティを特定し、その評価指標（KPI）にCO_2排出量、産業廃棄物排出量、水使用量、重大な環境事故発生件数を定め、目標値を設定しました。

環境負荷状況の把握に努め、PDCAを回しながら「化学でやさしい未来づくり」を着実に実行していきます。

※ CO_2排出量、産業廃棄物排出量、水使用量の目標値とその推移は、P.14をご覧ください。

サプライチェーンにおける温室効果ガス（GHG）排出量の把握

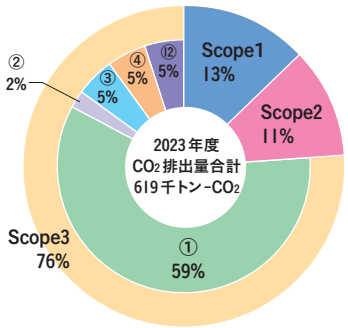
堺化学グループは、自社からの温室効果ガス排出量（Scope1, Scope2）に加え、2023年度からサプライチェーン上流・下流での温室効果ガス排出量（Scope3）の把握を始めました。サプライチェーン全体の削減に向けて取り組みを進めていきます。

Scope1：自社での燃料の使用や、工業プロセスによる直接的な排出のこと
Scope2：自社が購入した電気・熱等のエネルギーの使用に伴う間接的な排出のこと
Scope3：原料調達・物流・販売などサプライチェーンで発生する自社の事業活動に関連した他社の排出のこと

CO_2排出量（千t-CO_2）

Scope	カテゴリ	カテゴリ概要	排出量
1	―	直接排出	77
2	―	間接排出	70
3	①	購入した製品・サービス	367
	②	資本財	11
	③	Scope1, 2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	27
	④	上流の輸送、配送	33
	⑤	事業活動から出る廃棄物	2
	⑥	出張	0
	⑦	雇用者の通勤	1
	⑫	販売した製品の廃棄	31
	Scope3小計		472
Scope1,2,3合計			619

CO_2排出量の割合



SIAM STABILIZERS AND CHEMICALS CO., LTD.が「Environmental and Safety Governance Award 2023」Gold Star Levelを受賞しました。

タイに拠点を置く堺化学グループSIAM STABILIZERS AND CHEMICALS CO.,LTD.（SSC）は、タイ工業団地公社により、環境ガバナンスに優れた企業として表彰され、「Environmental and Safety Governance Award 2023」Gold Star Levelを受賞しました。

マングローブの森清掃プロジェクト

この賞は、タイ工業団地公社が運営し、環境、経済、社会面などのパフォーマンス基準で評価されるものです。

これまでの活動に加え、マングローブの森清掃プロジェクトへの参加など、地域社会との関わりについても評価され本受賞にいたりました。

これからも持続可能な社会に向けて取り組みを進めていきます。

受賞式後の記念撮影　SSC染谷社長とKitti工場長

レスポンシブル・ケアへの取り組み

レスポンシブル・ケアとは、化学品を製造し、取り扱う事業者が、化学品の開発から製造、流通、使用、消費・リサイクルを経て廃棄に至る全ライフサイクルにわたって、環境・健康・安全への影響を把握し、影響をできる限り低減するための自主活動です。また、法令遵守はもちろんのこと、活動の成果を公表し、地域・社会とのコミュニケーションを通して「環境・健康・安全」を確保しています。

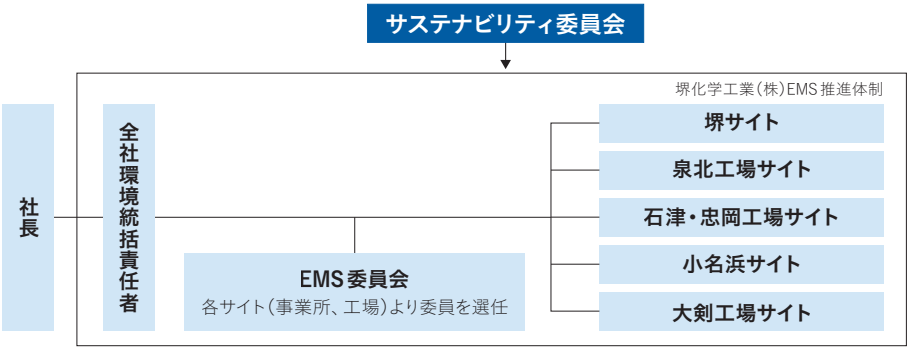
堺化学工業（株）は、（一社）日本化学工業協会に加盟し、レスポンシブル・ケアを推進しています。

環境保全

堺化学工業（株）は、事業活動によって生じる環境負荷の低減を図り、汚染を防止し、自然との調和に配慮した事業活動を積極的に行うため、ISO 14001に基づいた環境マネジメントシステムを構築・維持し、効果的な環境保全活動を実施しています。

推進体制

全社EMSの有効性の確認や見直し、各サイトの環境取り組み状況の把握を任務とするEMS委員会を開催しています。また、各サイトのサイト環境統括責任者を委員長とするEMSサイト委員会において、サイト内の課題や対応策の協議、情報の共有に努めています。



環境コンサルタントのチェックを実施しました

2022年度に、環境コンサルタントによる環境法規制遵守状況のチェックを実施しました。2023年度は、そこで抽出された問題点への対応を進めました。組織的な遵守状況の確認、改善を進め、引き続き環境リスクの低減に努めます。

第三者の視点からの指摘と、専門的な視点からの助言をいただき、環境リスクの低減につながりました。単なる法令遵守のみならず、環境に対するマインド形成にも有用な機会だったので、今後の取り組みに活かしていきます。

堺化学工業株式会社 小名浜事業所 環境保全課　**新妻 健**

2023年度の目標と実績

堺化学グループのマテリアリティ目標の実現に向け、堺化学工業（株）は、環境目標を設定し、活動しています。2023年度の達成度合いは以下の通りです。

○：目標達成　×：目標未達

項目		目標	実績	評価	2024年度目標
気候変動への取り組み	CO_2削減	CO_2排出量削減率（2013年度比）2030年度30％削減	32％削減	○	目標の継続
	省エネルギー	エネルギー原単位前年度比1％削減	0.5％の悪化	×	目標の継続
資源循環への取り組み		産業廃棄物排出量削減率（2021年度比）2025年度25％削減	29％削減	○	産業廃棄物排出量前年度より改善
汚染防止、環境負荷物質削減への取り組み		法規制値遵守	軽微かつ一時的な基準値の超過（3件）	×	法令・条例基準値遵守
生物多様性への取り組み		自社処分場の工事に合わせ環境影響評価の事後評価実施 カーボンオフセット都市ガス導入の継続	・自社処分場の工事の進捗なし ・カーボンオフセット都市ガスを大剣工場に新たに導入済	○	水使用量前年度より改善
環境コンプライアンスへの取り組み		重大な環境事故0件／年	0件	○	目標の継続

※「旧省エネ法」「地球温暖化対策推進法」に基づき算出した値で評価しました。

労働安全衛生

堺化学工業（株）は、「トップ・管理監督者の強いリーダーシップのもと、全員が一丸となって“ゼロ災・ゼロ疾病”を達成する」を安全衛生基本方針に掲げ、安全衛生活動を推進しています。また、グループ会社の安全衛生活動についても、堺化学工業（株）が積極的に関与し、グループ全体で従業員の安全を守る職場づくりを進めています。

新たな労働安全衛生活動

“ゼロ災・ゼロ疾病”達成のためには、一人ひとりが「あるべき姿」の職場づくりに貢献し、「目標」を達成することが重要です。

堺化学工業（株）では、トップが議論を重ね、新たに5項目の活動の実施を決定しました。各事業所のトップは、“ゼロ災・ゼロ疾病”を達成するという強い思いを込めた「私の安全宣言」を全従業員に公表しています。

あるべき姿

各人が職場の仲間に関心を持ち、全員が不安全状態や作業に対して注意しあえる、指摘を受けることに感謝する職場となる。（依存型から自律型の安全活動への変革）

目標

安全衛生基本方針である「トップ・管理監督者の強いリーダーシップのもと、全員が一丸となって“ゼロ災・ゼロ疾病”を達成する」という全員参加の安全活動を実現・体現する。

1 安全三役が自ら模範を示す（率先垂範）

①安全三役が「私の安全宣言」を行い宣誓する
②安全三役による抜き打ちパトロールを行う

2 安全に関するルールを明確に制定する（標準・規程・マニュアル等）

安全衛生に関する基本ルールの整備・制定

3 具体的な教育体系を作り、実行する

①全社的な安全教育の体系化
②e-ラーニングの活用

4 設備改善にて恒久対策を図る

①事例から抽出される設備要因を解消する
②安全巡視や外部監査で指摘を受けた設備要因を解消する

5 安全衛生活動の活性化を図る

①安全衛生活動の発表
②各部会により繰り返される事例等への対応策を提案

堺化学工業（株）各サイトの安全三役※の「私の安全宣言」（2023年度）

小名浜地区		在阪地区	
岡本委員長	昼夜に限らず、１日に何度でも、会った人には必ず挨拶します。	田畑委員長	“止まれ”では必ず左右確認を行います。
徳永副委員長	横断歩道では、一時停止、指差呼称を必ずします。	深田副委員長	ヘルメット・保護メガネセットで着用します。
高橋副委員長	保護メガネを必ず着用します。	岩倉副委員長	保護メガネ着用を徹底的に行います。

※ 堺化学工業（株）では各サイトの安全衛生委員会の委員長・副委員長（2人）を「安全三役」と称しています。

グループ会社への安全衛生活動の推進

堺化学グループでは、グループ安全会議を年2回定期的に開催し、各種情報共有や意見交換を行っています。2023年度は、労働災害発生件数を鑑み、臨時のグループ安全会議を開催し、改めて「指差呼称」「ＫＹ（危険予知）」「５Ｓ」の徹底と定着を要請しました。

教育面では、グループ会社を含めた安全衛生教育を開始しました。グループ全体で安全意識の向上を図り、事故のない安全な作業と環境の構築に努めています。

保安防災

保安防災は、レスポンシブル・ケアを推進する上での大切な柱です。有事の際に迅速な対応が取れるように、堺化学工業（株）では各事業所で定期的に防災訓練を実施しています。

堺事業所では、「大阪880万人訓練」に合わせた避難訓練と総合防災訓練を実施しました。訓練では、避難場所への移動や安否確認システム、非常用IP無線機の通信動作を確認しました。

小名浜事業所においても、小名浜消防署と小名浜共同防災協議会との共同防災訓練の一環として、消火訓練等を行いました。堺化学工業（株）の自衛消防隊が初期消火活動を開始し、現場に駆けつけた消防隊に現場を引き継ぎ、消防車による放水が行われるまで、実際の火災を想定して訓練を行うことで、有事の際、滞りなく消火活動ができるように努めています。

堺事業所 総合防災訓練

小名浜事業所
小名浜消防署と小名浜共同防災協議会との共同防災訓練

物流安全

化学品輸送時の事故や災害を防止するため、国内外の法規制動向を把握し、危険有害性を有する化学物質の輸送時の適切な管理を徹底し、非常時の措置をルール化しています。

堺化学工業（株）では、輸送時の万一の事故に備え、運転手や消防・警察などが取るべき処置を記載した緊急連絡カード（イエローカード）を作成し、物流会社に提供しています。

製品の安全な輸送のために、物流会社同席の上、安全品質会議を月1回開催しています。安全管理の徹底に加えて、取扱品の品質維持について情報共有し議論を交わしています。また、年1回安全講習会を実施して安全対策の徹底に努めています。

堺化学工業株式会社 堺物流課

化学品・製品安全

原材料調達から生産、物流、販売、使用、廃棄までの製品が関わる全サイクルにわたり、環境・健康・安全面に及ぼす危険性・有害性のリスクを管理しています。

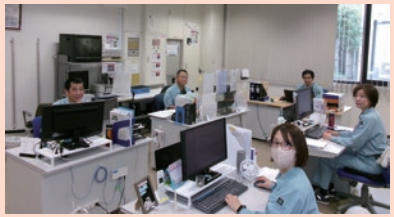
堺化学工業（株）では、お客さまに安全に製品を使ってただくため、安全データシート（SDS）やchemSHERPAを用いて、製品含有化学物質の最新情報を提供しています。また、対象となる法令・法規制情報を定期的に入手し、堺化学グループ全体で共有しています。

労働安全衛生法令の改正を受けて

化学物質による労働災害の防止を目的に、2023年4月に労働安全衛生規則などの一部が改正されました。堺化学工業（株）では、本改正に対応するための仕組みを構築し、運用を開始しました。また、堺化学グループ各社にも事例を紹介するなど、対応をサポートしています。

(1) 「化学物質管理者」「保護具着用責任者」の選任
(2) 対象物質のリスクアセスメント実施とそれを記録する仕組みの構築と運用の開始
(3) リスクアセスメント実施結果に対する審議の開始
(4) 製品の納品時に最新版SDSを適切に提供する仕組みの構築と運用の開始

SDSは、化学物質（製品）の危険性や有害性、取り扱いに関する情報を伝達するための重要な文書です。品質保証部では、最新のSDSをお客さまに迅速に提供できるよう、SDS作成支援ツールを活用して、その維持管理の効率化に努めています。


堺化学工業株式会社 堺事業所 品質保証部

地域コミュニケーション

第14回 レスポンシブル・ケア堺・泉北地区地域対話 2024年2月9日

堺化学工業株式会社
堺事業所 環境保全課
野上 貴代

レスポンシブル・ケア委員会に加盟している堺・泉北地区の化学メーカーが共催する地域との対話集会が、当社で開催されました。対話集会では、活動報告に加え、地域の皆さまに工場を見学いただきました。ご質問とご意見をたくさんいただき、相互理解を深める有意義な機会になりました。

堺科学教育フェスタ 2024年7月13日

堺化学工業株式会社
コスメティックイノベーション部
本田 瑞希

日焼け止めをテーマにした化学実験を地域の子どもたちに体験してもらいました。子どもたちは、白衣に身を包んで計量や攪拌操作に挑戦。「日焼け止め材料の効果はすごい」と興味津々でした。今後も同様の取り組みで、未来を担う子どもたちに化学の楽しさを伝えていきたいです。

いわきおどり小名浜大会 2023年8月4日

堺化学工業株式会社
小名浜事業所 大剣工場
比佐 達郎

地域の皆さまに日頃の感謝の気持ちを伝え、地域活性化の一助となるため、当社では各種地域イベントへ参加しているほか、協賛などによって運営を支援しています。

2023年の「いわきおどり小名浜大会」にも参加し、祭りを盛り上げ、見事優勝を果たしました。

特集

EcoVadis社によるサステナビリティ活動評価および同社からの取材対応

環境対策や労働安全衛生のケア、サプライチェーン全体を考慮した人権対応、それらを踏まえた調達活動など、企業が対応しなければならない課題は多く存在します。そうした取り組みなくしては、真のサステナビリティは実現できません。

堺化学工業（株）は、EcoVadis社による第三者評価を活用し、日々の活動の水準を確認しています。EcoVadis社は、フランスに本社を置き、企業の環境・社会的慣行の改善を目的に、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4つの側面からサステナビリティを評価する機関です。評価を受け始めた2020年から4年間のスコア推移は以下の表の通りです。スコアは少しずつ向上してきており、現場での日々の地道な取り組みの成果が現れています。2024年1月にはEcoVadis社から取材を受け、受審のきっかけやサステナビリティに対する考え方について説明しました。

※取材の詳細は下記のURLまたはQRコードから確認できます。

	堺事業所						
更新作業時期	ステータス時期	評価	総合スコア	環境	労働・人権	倫理	持続可能な資材調達
2020年度	2021年度	ゴールド	67	70	70	60	50
2021年度	2022年度	ゴールド	68	70	70	60	60
2022年度	2023年度	シルバー	68	70	70	60	60
2023年度	2024年度	シルバー	69	70	70	70	60

	小名浜事業所						
更新作業時期	ステータス時期	評価	総合スコア	環境	労働・人権	倫理	持続可能な資材調達
2020年度	2021年度	ゴールド	71	80	70	60	50
2021年度	2022年度	ゴールド	72	80	70	60	60
2022年度	2023年度	ゴールド	72	80	70	60	60
2023年度	2024年度	ゴールド	74	80	70	70	70

GOLD | Top 5% ecovadis Sustainability Rating APR 2024

SILVER | Top 15% ecovadis Sustainability Rating MAR 2024

【ウェブサイト】
https://resources.ecovadis.com/ja/suppliers-customer-stories/sakai-chemical-customer-interview

環境、安全データ編　（集計範囲：堺化学工業（株））

エネルギー/CO_2※1

（年度）

		単位	2019	2020	2021	2022	2023
エネルギー	エネルギー消費量	原油換算kL	68,700	59,900	70,800	64,600	57,000
	うち、オフサイトPPA買電量※2	kWh	—	—	—	—	939,000
	うち、クレジットエネルギー※3	N㎥	—	1,024,332	1,024,332	1,024,332	3,375,403
	エネルギー原単位前年度比	%	104.9	103.2	98.5	103.8	100.4
CO_2	CO_2排出量（Scpoe1＋Scope2）	千t-CO_2	137	121	134	123	103
	CO_2排出量（Scope1）	千t-CO_2	91	77	91	82	64
	CO_2排出量（Scope2）	千t-CO_2	45	43	42	40	38
	CO_2オフセット量※3	t-CO_2	—	2,930	2,930	2,930	10,234

廃棄物

（年度）

		単位	2019	2020	2021	2022	2023
産業廃棄物	産業廃棄物排出量	t	51,700	43,500	52,200	43,900	37,300
	うち、再生処理委託量	t	276	314	287	318	321
	うち、熱回収処理委託量	t	626	813	911	623	648
	うち、その他中間処理委託量	t	843	403	299	253	284
	うち、自社埋立量	t	47,800	39,700	48,400	40,400	34,200
	うち、外部埋立処理委託量	t	2,170	2,250	2,310	2,270	1,840
廃プラスチック	廃プラスチック排出量	t	577	475	461	407	404
	うち、再生処理委託量（処理割合）	t	0	0	2（0.4%）	0	7（1%）
	うち、熱回収処理委託量（処理割合）	t	331（57%）	298（63%）	344（75%）	308（76%）	333（83%）
	うち、その他中間処理委託量（処理割合）	t	193（34%）	178（37%）	115（25%）	98（24%）	64（16%）
	うち、埋立処理委託量（処理割合）	t	52（9%）	0	0	0	0

水

（年度）

		単位	2019	2020	2021	2022	2023
水	取水量※4	百万m^3	32.7	31.4	33.8	33.9	33.9
	排水量	百万m^3	32.8	31.5	33.8	33.9	34.9

環境負荷物質

（年度）

		単位	2019	2020	2021	2022	2023
大気	NOx排出量	t	71	65	62	38	42
	SOx排出量	t	66	47	53	31	28
	フロン排出量	t-CO_2	81	53	68	52	70
水質汚染	COD/BOD排出量※5	t	230	210	170	240	190
	全窒素排出量	t	930	880	1,100	700	1,100
	全リン排出量	t	0.08	0.07	0.05	0.05	0.06
PRTR対象物質	大気への排出	t	2.1	3.2	3.6	3.3	2.4
	水域への排出	t	280	160	290	260	210
	土壌への排出	t	0	0	0	0	0
	移動量	t	420	330	390	340	300

※1 省エネ法で報告義務がある事業所を対象とし、旧省エネ法、地球温暖化対策推進法に基づき算出しています。なお、石津工場の値は、2022年度以降から含まれます。
※2 PPAとは、Power Purchase Agreementの略で、PPA事業者が堺化学工業（株）の敷地内に太陽光発電設備を無償で設置し、発電した電力を堺化学工業（株）が購入するビジネスモデルです。2022年6月に東京ガス（株）とエネルギーサービスに関する基本合意書を締結し、小名浜事業所大剣工場にてPPAモデルによる太陽光発電設備を導入しました。
※3 小名浜事業所松原工場（化粧品材料）、小名浜事業所大剣工場（電子材料、触媒）を対象に東京ガス（株）のカーボンオフセット都市ガスを調達しています。カーボンオフセット都市ガスの説明は、P.54のページをご参照ください。
※4 取水量は、上水道水、地下水、工業用水、海水を含みます。
※5 COD（化学的酸素要求量）は、河川排出のBOD（生物化学的酸素要求量）をCODと等価として換算しています。

環境、安全データ編　（集計範囲：堺化学工業（株））

PRTR法対象物質

（年度）

	単位	排出量						移動量		
		大気			水域			移動量（下水道、廃棄物）		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
チオ尿素	t	0	0	0	250	220	170	35	31	31
マンガン及びその化合物	t	0	0	0	35	37	34	300	230	210
モリブデン及びその化合物	t	0	0	0	3.9	5.0	4.1	0.73	0.74	2.3
ニッケル化合物	t	0	0	0	0.65	0.45	0.72	14	13	10
トルエン	t	3.2	3.5	2.3	0	0	0	37	55	25

安全※

（年度）

		単位	2019	2020	2021	2022	2023
安全	労働災害発生件数	件	1	1	1	1	3
	度数率	人/100万延総労働時間	0.73	0.70	0.69	0.70	2.09
	強度率	日/1,000延総労働時間	0.06	0.00	0.00	0.00	0.01

※ 上記は堺化学工業（株）の従業員の労働災害を基にした数値であり、構内の常駐業者（協力会社）等の労働災害は含みません。

カーボンオフセット都市ガス

カーボンオフセット都市ガス地球環境貢献型とは、バリューチェーン全体で排出される温室効果ガスを、森林保全等で創出されたCO_2クレジットで相殺することにより、地球規模では排出量がゼロとみなされる都市ガスです。このカーボンオフセット都市ガス地球環境貢献型を購入し、東京ガス（株）が事務局を務めるカーボンオフセット都市ガスバイヤーズアライアンスに参画しています。

Input → Output 実績（2023年度堺化学工業（株））

Input（インプット）

原材料
購入量 234千t

エネルギー
消費量 57千kL（原油換算）

水資源
取水量 33.9百万m³

Output（アウトプット）

製品
生産量 59千t

大気
CO_2 103千t
SOx 28 t
NOx 42 t
フロン 70 t-CO_2
PRTR対象物質 2.4 t

水域
排水量 34.9百万m³
COD/BOD 190 t
全窒素 1,100 t
PRTR対象物質 210 t

廃棄物
自社処分 34,200 t
外部委託 3,100 t
PRTR対象物質 300 t

※ エネルギー消費量は、旧省エネ法に基づき算出しています。
※ 水資源には、上水道水、地下水、工業用水、海水を含みます。
※ Outputの製品生産量は、省エネ法定期報告書で使用の生産量を使用しており、副産品を含みません。
※ CO_2排出量は、地球温暖化対策推進法に基づき算出しています。
※ COD（化学的酸素要求量）は、河川排出のBOD（生物化学的酸素要求量）と等価として換算しています。

リスクマネジメント グループガバナンス

品質・安全管理体制の立て直し

堺化学工業株式会社
執行役員　管理本部長
森岡 明

この数年間で、堺化学工業（株）湯本工場の爆発火災事故、小名浜事業所酸化チタン工場の火災事故、カイゲンファーマ（株）での不祥事といった、品質・安全に関する事故や問題が相次ぎ、社会の信頼を大きく損ねました。深くお詫び申し上げます。これらの事態を重く受け止め、品質・安全管理体制の立て直しを堺化学グループの重要課題と位置付け、ガバナンス強化を含めた再発防止に努めています。

品質管理体制立て直しの進捗

カイゲンファーマ（株）の薬機法違反による業務改善命令を受け、行政当局からの指導ならびに特別調査委員会からの再発防止に関する提言を踏まえ、是正措置および再発防止策を含めた改善計画を策定しました。

加えて、カイゲンファーマ（株）の代表取締役社長を本部長、総括製造販売責任者を副本部長とする「改善計画推進本部」を設置し、持続的な再発防止策を練り、安心してご使用いただける医薬品等の製品を安定的に供給できるよう、諸施策を実践しています。

堺化学グループは、法令で定められた検査やお客さまと取り決めた仕様・品質に適合する製品の製造と品質検査を適切に実施し、安全で高品質な信頼できる製品・サービスの提供に努めます。

安全管理体制立て直しの進捗

事故により被災された方々、近隣住民の皆さま、お客さまを含め多くの方々に多大なご迷惑をおかけしました。今後、このような事故を二度と起こさないという決意のもと、事故防止のための活動を継続的に実施しています。

堺化学工業（株）では、全社重要リスクに「火災・爆発」を設定し、リスク低減に努めています。また、湯本工場の亜鉛末工場爆発火災事故の発生日を「安全への誓い」とし、毎年、全従業員に向けて社長からメッセージを発信しています。

また、火災・爆発への継続的な取り組みに加え、国内のグループ各社の工場に対しては安全パトロールを実施しています。そこでは、過去に発生した労働災害の対策が実施されているかを確認し、再発防止の徹底に努めています。

品質・安全問題の再発防止原因と対策

	カイゲンファーマ（株） 薬機法※違反による「業務停止命令」「業務改善命令」		堺化学工業（株）湯本工場 亜鉛末工場 爆発火災事故		堺化学工業（株）小名浜事業所 酸化チタン工場 火災事故
発生日	2023年12月22日（行政処分）		2021年5月11日		2023年3月30日
原因	●管理監督体制の不備　●閉鎖的な組織風土（カイゲンファーマ（株））		●堆積粉塵の蓄積	●回転体の破損	●特殊設備の不具合
個別対策	カイゲンファーマ（株） ●経営体制の刷新 ●全社組織の改編と仕組みの整備 ●リソース管理とジョブローテーション ●役職員に対する教育の強化 ●法令遵守管理体制の整備 （責任役員の責務と業務範囲の明確化、内部通報制度の浸透、クオリティカルチャーの醸成）	堺化学工業（株） ●改善計画の推進と監督 （カイゲンファーマ（株）へ派遣する社外取締役を2人に増員し、モニタリングを強化）	●工程中の堆積粉塵の除去	●粉塵除去頻度の改善	●不具合改善に向けた同種設備の改良
全社対策			(1)安全意識の再徹底：「過去起きていないから安全」ではないという意識の徹底 ●トップメッセージの定期的な発信（事故を風化させない） (2)安全対策：経営から現場まで全員による安全衛生活動の実践 ●リスクアセスメントにおける外部からの指摘事項の解決 ●より有効的なリスクマネジメント発揮に向けた研修の実施 ●安全衛生に関する標準類の継続的な確認		

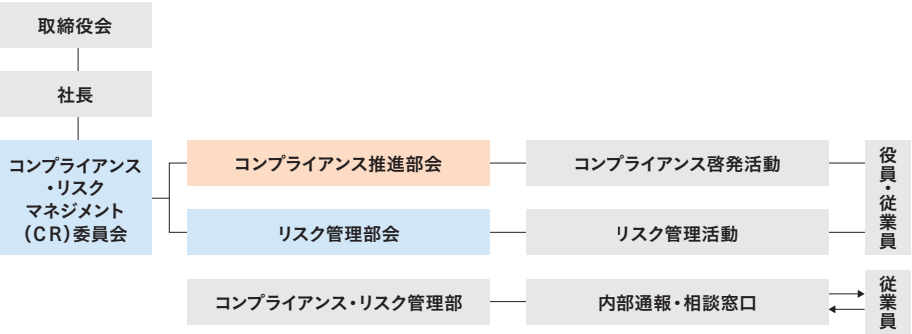
※ 薬機法：医薬品、医療機器等の品質、有効性および安全性の確保等に関する法律

リスクマネジメント コンプライアンス 危機対応 事業リスク

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

堺化学工業（株）では、コンプライアンス・リスク管理活動を推進する社長直轄の組織として、「コンプライアンス・リスクマネジメント（CR）委員会」、その下部組織として「コンプライアンス推進部会」「リスク管理部会」を設置しています。

堺化学工業（株）のコンプライアンス・リスクマネジメント推進体制図



リスク管理活動

事業運営に大きな影響を及ぼすリスクの中から、年度ごとに「全社重要リスク」を定めて管理しています。2024年度は全社重要リスクとして、「情報管理」「有事の際の初動体制確立」「化学物質（毒劇物）の適正管理」の3テーマを選定しました。

コンプライアンス推進

従業員一人ひとりが高いコンプライアンス意識を持ち、公正で誠実な事業活動を続けていくことが企業価値向上に寄与するという考えのもと、各種研修会や動画視聴会、コンプライアンスハンドブック講読会などを実施して啓発しました。2024年度も継続して実施します。なお、2023年度の主な活動実績は次の通りです。

■内部通報

通報実績は7件で、いずれも規程に基づき適正に対応しました。

■情報セキュリティインシデント

報告実績は10件で、そのうち重大なインシデントはありませんでした。

■腐敗行為インシデント

報告実績は1件で、そのうち重大なインシデントはありませんでした。

■コンプライアンス研修

基幹職向け研修：587/662人（89%）、管理職向け研修：133/133人（100%）

BCM（事業継続管理）とBCP（事業継続計画）

堺化学工業（株）では、BCMの基本方針を掲げ、BCMS（事業継続管理システム）規程ならびにBCPを策定しています。運用にあたっては実効性を重視し、安否確認の演習や備蓄品使用演習などの訓練を強化しています。特に人命最優先の観点から、安否確認方法の見直しや繰り返し訓練も実施しています。

BCM基本方針

(1) いつ、いかなる時も人命の安全を最優先する。
(2) 地域社会に迷惑をかけないよう、二次災害の防止に努める。
(3) 災害発生時には、地域社会、行政、取引先企業などと連携して地域の復旧に努める。
(4) 災害発生時において、重要業務を中断させず、事業活動が中断した場合も目標復旧時間内に機能の再開に努めるなど、顧客の流出、シェアの低下、企業価値の低下などを最小限に抑える。

情報管理

堺化学工業（株）は、全社的な情報管理体制を確立し、秘密情報の基本的な管理方法を定めた「情報管理規程」や電磁的な情報資産の適切な取り扱いを定める「情報セキュリティ規程」など、諸規程を整備し、定期的にセキュリティ教育や訓練を実施しています。

今後も、多様化する情報セキュリティリスクに対応するため、技術的対策、管理・運用面の対策、人的対策に継続して取り組みます。

コーポレートガバナンス

社外取締役インタビュー

社外取締役 **伊藤 善計**　社外取締役 **和田 浩美**　社外取締役 **松田 充功**　社外取締役 **宮川 壽夫**

取締役会の実効性、取締役等の指名・後継者育成、持続的成長に向けた課題などについて、社外取締役４名にインタビューを実施しました

Q. 取締役会の実効性を今後どのように高めていきますか

伊藤：取締役会では一つひとつの議題について是々非々で徹底的に議論しています。私は、議論を通してこそ取締役会の実効性が高まると信じています。また、取締役会の構成もチームとしての強み、弱みを認識しながら常に最適であるよう検討していくことが必要です。

Q. 取締役等の指名や後継者育成についての考えをお聞かせください

伊藤：取締役等の指名、後継者育成は経営の重要課題です。しかし、人材についてはさらに拡張して考えなければなりません。コア人材の認定、育成などに関するさまざまな仕組みを構築し、実力とやる気を持ち、周囲から期待される人物を認識することが重要です。

また、コア人材を継続的にフォローする人材委員会の設置も必要です。これらの課題については指名報酬委員会でも重要検討項目としており、今後議論を深めていきます。

社外取締役
指名報酬委員会 委員長
伊藤 善計
厳格な品質管理が求められる食品製造会社において、生産技術・品質管理に長年従事され、経営トップとして豊富な経営経験を有しています。

Q. 報酬制度についてどのようにお考えですか

伊藤：指名報酬委員会は、中期経営計画「変革・BEYOND2030」を意識して取締役等の報酬制度の改定を提案しました。新しい制度では、営業利益率やキャッシュ創出力に加え、非財務項目も評価項目に加えました。

この改定は、会社の現況や経営計画との整合性という意味で一定の進歩があったと評価しています。今後も、時代の要請に応じて柔軟に制度を変えていく必要があります。

Q. 堺化学グループの持続的成長に向けた重要課題についてどのようにお考えですか

伊藤：中期経営計画「変革・BEYOND2030」では堺化学グループの重要課題への取り組みを進めています。変革をもう一歩進めるためには、「素材中心の会社からコンシューマー・プロダクツ（BtoC）に展開するダイナミズム」「顧客志向の強化」、そして「収益力改革」が重要です。取締役間ではコンシューマー・プロダクツに関する議論が増えたものの、会社としての明確な方向性を定めることや具体的な案件の検討にまでは至っていないため、引き続き重要課題として議論していきたいと考えています。

社外取締役
指名報酬委員
和田 浩美
総合電機メーカーでソフトウェア開発や品質管理に従事し、開発センター所長を務めるなど経営経験も有しています。

Q. 取締役会での議論についての評価をお聞かせください

和田：取締役会は全員が発言しやすい雰囲気で、自由闊達な議論が行われています。ただ、議論が白熱するあまり時間が不足することもしばしばありました。そのため、2023年度から取締役会とは別に時間を設けています。十分に議論を尽くすことができ、実効性の面でも有益だと思います。

Q. 取締役等の指名や後継者育成についての考えをお聞かせください

和田：現状の当社の人材育成プログラムは十分とは言えず、社外の人材活用も不足しています。

現状は当社の事業に精通し、事業運営してきた実績からの登用が中心です。もちろん、登用すべき貴重な人材です。しかし、その道筋だけで後継者育成を考えることは、多様な人材の活躍により、さらなる事業発展を期待する場合には、十分とは言えないと思います。広い意味で経営の専門家や組織・人づくりの専門家など、多様な人材を活かす会社への変革を期待します。

Q. 堺化学グループの持続的成長に向けた重要課題についてどのようにお考えですか

和田：やはり人材面だと思います。多様な人材を活かし、生産性を上げることが必要だと思います。堺化学グループは、研究開発現場での気づきや、営業が把握するお客さまの課題やニーズから、たくさんの商品を生んできました。この強みを最大化することがさらなる企業価値向上につながります。業務効率化・合理化を進め、従業員一人ひとりの生産性を上げることが必須です。

そのために、経営側が何をすべきか、どう変わらなければならないか、この方策を見出すことが重要だと思います。

Q. 取締役会の実効性についての評価をお聞かせください

松田：私はこの2年間で取締役会の実効性が格段に向上したと感じています。社外取締役はそれぞれの経験や社外の視点、また中長期の視点から、遠慮なく発言しています。社長はじめ社内の業務執行取締役は、どのような意見にも真摯に耳を傾けています。異なる考え方であっても良いものは取り入れようという前向きな姿勢が見られます。経営課題に対する議論の場は有効に機能していると評価しています。

社外取締役
指名報酬委員
松田 充功
厳格な品質管理が求められる製薬会社において、CMC（Chemistry, Manufacturing and Control）マネジメントや組織マネジメントに長年従事し、豊富な経営経験を有しています。

Q. 報酬制度についてどのようにお考えですか

松田：過去の単年度収益に偏った評価に基づく評価・報酬から、中長期視点や株主視点、ESGなどを反映した仕組みにシフトしてきており、概ね適切であると思います。

報酬水準については現状必ずしも十分とは言えませんが、中期経営計画を達成し、さらに上を目指せる段階になれば、役員、管理職、一般従業員とも、エクセレントカンパニーに相応しい水準に改めるべきであると考えます。

Q. 堺化学グループの持続的成長に向けた重要課題についてどのようにお考えですか

松田：これまで長らく堺化学グループの収益を支えてきた酸化チタンや無機化学品のバルクビジネスは、そのライフサイクルの終末期にあり、グループ全体がビジネスモデルの変革期にあります。現経営陣は、未来にわたって価値を提供し続けるために、100年企業としてのDNAを生かして新たなビジネスモデル構築にチャレンジし始めました。

その成功には、このチャレンジをグループの全従業員が自分ごととして捉え、参画することが不可欠です。従業員一人ひとりの意識改革に基づく企業風土改革が目下の最重要課題だと考えます。

社外取締役
宮川 壽夫
資本市場における実務経験が長く、経営学、特にコーポレートファイナンス理論における豊富な知見および研究業績も有しています。

Q. 宮川取締役は2024年度より新たに当社の社外取締役に就任されました。就任にあたり、堺化学グループの経営についてどのような点に注目していますか

宮川：経営戦略論には、大きく、企業の経営資源に注目するアプローチと業界のポジショニングに注目するアプローチの２つがあります。堺化学グループは人材や技術力など、経営資源の面で明確な強みを持っていますが、私は「どうやって戦うか」というポジショニングの戦略性に着目しています。ポジショニングとは、サッカーやラグビーでよく言われる「スペースを見つけて攻め込む」というイメージです。今後、株主・投資家の皆さまに対し、ポジショニングから見た堺化学グループの競争優位性がどのように利益を生む仕組みをつくり上げているのかを明らかにすることが重要です。

メーカーは、「仕入→加工→商品化→販売」といった経営学の全ての要素を包含した完全なる企業体です。お金の流れとモノの流れをつぶさに追っていけば、いろいろなところに堺化学グループの強みとそれを生かすスペース、つまり戦略のアイデアが必ず見つかります。それをじっくりと見極めていきたいと思っています。第三者の視点から見ると、とても将来が楽しみな興味深い企業グループです。

Q. 社外取締役としての抱負をお聞かせください

宮川：私はアカデミアの立場から、科学的な考え方や視点を経営に応用することを考えています。ガバナンスに関しても次のような科学的視点に立って考えたいと思います。

１つ目は、「因果関係の明確化」です。当社の組織は意思決定において、その根拠を明確にしているでしょうか。その因果関係の正しさが十分に検討されているでしょうか。

２つ目は、「再現性の原則」です。科学では、結果を再現するための実験方法やデータが明らかにされ、誰もが再現性に対して自由にトライすることが保証されています。当社の組織では情報がオープンで、誰もがその情報を活用して何事かを成し遂げるチャンスが公平に与えられているでしょうか。

３つ目は、「批判と反論の保証」です。科学理論は常に批判と反論にさらされ、実験が繰り返されることによって発展します。企業組織も同じです。当社の組織では、常に自由な批判と反論が保証されているでしょうか。きちんと批判と反論を行える人が現場にいるでしょうか。そして、批判と反論を真摯に受け止め、それに対する客観的な説明がきちんと行われているでしょうか。

これら３つの問いに答えられる組織はガバナンスの問題が起きにくいでしょう。逆に、いくら仕組みを整えても、これらの問いに答えられなければ問題は発生します。ガバナンスにとって大事なのは仕組みであると同時に組織の文化です。文化は変わらないように思われますが、部分的には意外と改善の余地があるものです。

科学は人間に対して考えるきっかけと力を提供します。ただし、科学は万能ではありません。基本原理に基づきながらひたすら自分で考え、判断する勇気と知恵を与えてくれるのが科学の思考です。私は、そういう思考や文化を当社での議論に活かしたいと思っています。

指名報酬委員会

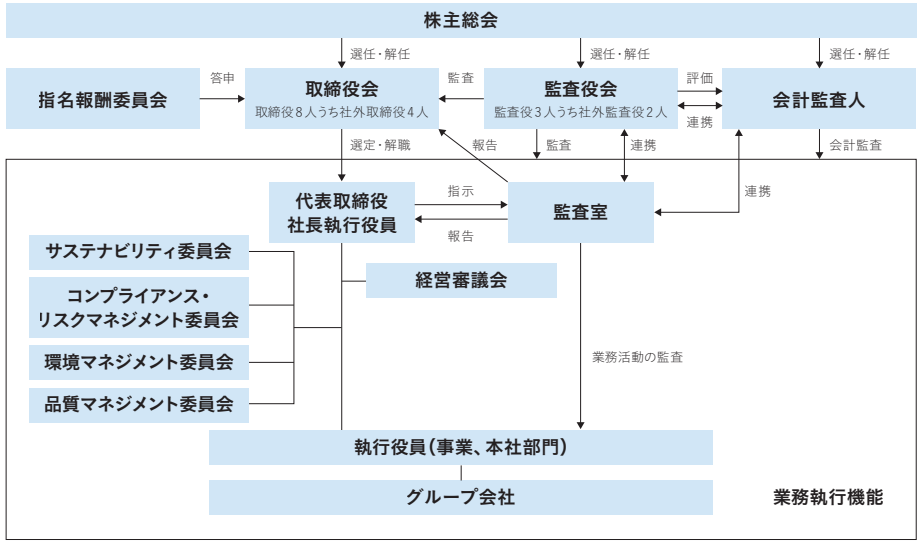
当社は独立役員を過半数とする委員５名で構成する指名報酬委員会を設置しています。委員長は独立社外取締役から選任しています。

指名報酬委員会は主に以下の事項について審議し、その内容を取締役会に提案します。

(1) 取締役等の選任および解任に関する事項
(2) 取締役等の後継者計画、育成に関する事項
(3) 取締役等の報酬に関する事項
(4) その他、取締役等の選任および解任、報酬等に関して、取締役が必要と認めた事項

コーポレートガバナンス体制

堺化学工業（株）は、監査役会設置会社の形態を採用しています。コーポレートガバナンスの充実を重要な経営課題と捉え、透明かつ公正な経営体制のもとで事業活動を行い、ステークホルダーの利益と満足度を追求することにより、企業価値の増大を目指します。



2024年6月30日現在

取締役のスキル・マトリックス

スキル	矢倉	岡本	服部	真柄	伊藤	和田	松田	宮川	定義
①企業経営	○				○		○		子会社や他社の社長（CEO）またはそれに準じた経験があり、次代の潮流を読み事業変革、事業拡大、事業売却など構造を変えることができる。
②研究開発・生産技術		○		○	○	○	○		研究開発、製造、品質管理等に精通しており、新規事業を創発できる。
③事業戦略・マーケティング	○			○		○		○	事業戦略に精通しており、責任者を務められる。
④財務・会計・ファイナンス			○		○			○	会社業績の評価や投資判断を適切に行え、資本市場に向けた発信と対話ができる。
⑤人事・組織管理	○				○	○	○		人事・組織管理に精通しており、組織開発・人事管理ができる。
⑥法務・リスクマネジメント	○		○						企業活動に関する法務に精通しており、顕在化した事業リスクや経営リスクに対応できる。
⑦ESG・SDGs	○	○	○	○		○		○	当社事業の社会における位置付けと役割を理解し、持続可能性を軸とした経営を提言・実行できる。

役員報酬

取締役および監査役に対する報酬制度については、株主の皆さまとの価値共有を促進し、説明責任を果たせる客観性と透明性を備えた上で、優秀な人材を確保・維持できる水準を勘案し、堺化学グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促す報酬体系とすることを基本方針としています。

取締役の報酬体系

摘要	基本報酬	賞与（支給率100%とした場合の割合）	譲渡制限付株式報酬
役付取締役	50%	30%	20%
取締役（社外取締役を除く）	60%	30%	10%
社外取締役	100%	―	―
	●各取締役の役位および職責に応じて支給額を決定し、月例で支給 ●社外取締役の報酬は、独立性の確保の観点から、基本報酬のみで構成	●各事業年度の業績ならびに中期経営計画の達成度合などに応じて支給額が変動 ●支給額は、3つの評価項目の最終評価点に基づき、職位に応じた規定額の50%～130%の範囲で決定 ●経常利益において連結・単体業績のいずれかで赤字を計上した場合は、原則として賞与支給額はゼロ	●譲渡制限期間は20年間とし、取締役を退任した場合に、本割当株式の譲渡制限を解除 ●株式割当数は、各取締役の役位および職責に応じて取締役会で決定された金銭報酬債権支給額に応じて決定 ●金銭報酬債権の支給総額は基本報酬とは別枠で年額1億2,000万円以内 ●譲渡制限付株式の総数は100,000株以内

評価項目	取り組み	評価ウェイト
①業績指標（連結・単体）	営業利益率・営業利益額・営業CF稼得額	60%
②非財務項目	当社「マテリアリティ」に掲げる4項目への取り組み	20%
③重点課題	年度ごとに設定する重点課題への取り組み	20%

監査役の報酬

堺化学グループ全体の職務執行に対する監査の職責を担うことから、基本報酬のみで構成しています。

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。URL https://www.sakai-chem.co.jp/jp/ir/governance/

役員紹介（2024年6月30日現在）

取締役
（社外・独立）
松田 充功

取締役
（社外・独立）
伊藤 善計

代表取締役社長
執行役員
矢倉 敏行

取締役
執行役員
真柄 光一郎

常勤監査役
（社外・独立）
潮 比呂志

取締役
（社外・独立）
宮川 壽夫

取締役
（社外・独立）
和田 浩美

取締役
執行役員
服部 浩之

取締役
執行役員
岡本 康寛

常勤監査役
高松 輝也

監査役
（社外・独立）
安田 智則

取締役

代表取締役社長 執行役員
矢倉 敏行（60歳）在任4年
全般統括
財務報告に係る内部統制担当

取締役 執行役員
岡本 康寛（61歳）在任8年
小名浜事業所長
生産技術本部長　委嘱

取締役 執行役員
服部 浩之（60歳）在任4年
コンプライアンス・法務・リスク管理　担当
経営戦略本部長　経理部長　委嘱

取締役 執行役員
真柄 光一郎（57歳）在任0年
コスメティックイノベーション　担当
研究開発本部長　委嘱

取締役
伊藤 善計（64歳）在任3年
社外
独立役員

取締役
和田 浩美（63歳）在任3年
社外
独立役員

取締役
松田 充功（65歳）在任2年
社外
独立役員

取締役
宮川 壽夫（64歳）在任0年
社外
独立役員

監査役

常勤監査役
高松 輝也（64歳）在任4年

常勤監査役
潮 比呂志（61歳）在任0年
社外
独立役員

監査役
安田 智則（54歳）在任0年
社外
独立役員

執行役員

執行役員
徳永 宏（55歳）在任1年
小名浜事業所副所長
小名浜事業所第一工場長

執行役員
田畑 啓一（56歳）在任1年
堺事業所長

執行役員
茨木 亘（57歳）在任1年
営業本部長
機能材営業部長

執行役員
大釜 信治（53歳）在任1年
IR担当
経営戦略本部副本部長
経営企画部長

執行役員
森岡 明（56歳）在任0年
管理本部長

執行役員
中尾 日六士（53歳）在任0年
研究開発本部副本部長
研究開発本部R&D推進部長

左から徳永 宏、田畑 啓一、茨木 亘、大釜 信治、森岡 明、中尾 日六士

堺化学工業株式会社

https://www.sakai-chem.co.jp/jp/

〒590-8502 堺市堺区戎島町5 丁2 番地

ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C009166

VEGETABLE OIL INK

GREEN PRINTING JFPI
P-B10060
この印刷製品は、環境に配慮した資材と工場で製造されています。

編集後記

「堺化学グループ 統合報告書2024」をご覧いただき、ありがとうございます。

2023年4月、堺化学グループにとって初めての統合報告書を作成するために、「統合報告書制作部会」を立ち上げました。さまざまな部門から結集した30～40歳代のメンバーが中心となり、堺化学グループの「変革」「挑戦」「行動」を体現することを目指して企画、制作、編集を進めました。

制作過程は、「どうして私たちの会社は企業価値が低いのだろう、私たちはどうすればもっと社会的価値や経済的価値を生み出すことができるのだろう」を探求する旅でもありました。

全社戦略、事業戦略、財務戦略、人材戦略、環境・社会、ガバナンス等に関して、取締役や執行役員、グループ会社役員などさまざまな関係者との対話を重ね、堺化学グループの価値創造ストーリーを言語化し形にしました。

本報告書には、至らぬ点も多々あったかと思います。しかし、挑戦や失敗も含めて堺化学グループの「変革」の息吹を少しでも伝えることができたら幸いです。

今後も、ステークホルダーの皆さまとの「対話」を通じて、社会により大きな価値を創造していく所存です。皆さまからのご意見を心よりお待ちしています。

統合報告書制作部会　一同

統合報告書制作部会（堺化学工業株式会社）

部会長	取締役執行役員	服部 浩之 ①
部会員	情報システム部	辻 靖之 ②
	中央研究所	小澤 晃代 ③
	無機材料営業部	若木 佑治 ④
	小名浜事業所松原工場	川岸 弘享 ⑤
	品質環境安全部	太田 麻友 ⑥
	人事総務部	藪内 威志 ⑦
事務局	コンプライアンス・リスク管理部	吉田 公彦
	コンプライアンス・リスク管理部	中島 彰夫
	経営企画部	森 健治